

المجلد الثاني العدد الرابع جمادى الآخرة ١٤٠٩هـ

في هذا العدد

المجلة العربية للتدريب ـ تصدر عن دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
صندوق البريد ٦٨٣٠ ـ الرياض ١١٤٥٢ ـ المملكة العربية السعودية



مجلة علمية فصلية

تصدرها دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب

بالريـــــاض

تعنون المراسلات: باسم سكرتير التحرير ـ المجلة العربية للتدريب

المـركـز العـربي للـدراسـات الأمنيـة والتـدريب بـالـريـاض

صندوق البريد ٦٨٣٠ ـ الرياض ١١٤٥٢ ـ المملكة العربية السعودية

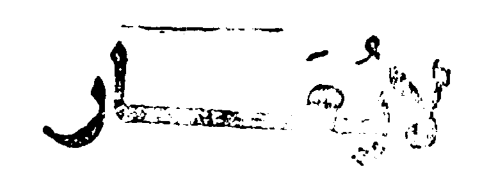


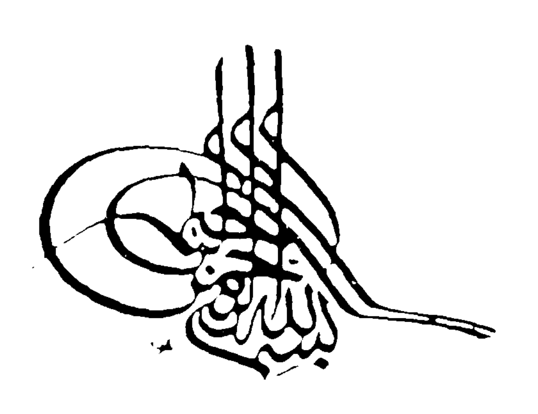
مجلة علميـة فصليـة

تعنى بأبحاث التدريب بصفة عامة والتدريب في المجال الأمني بصفة خاصة

العدد الرابع - جمادي الآخرة ١٤٠٩هـ

(الموافق يناير/فبراير ١٩٨٩م)





المجلة العربية للتدريب

محتويات العدد

■ البحوث والمقالات:

■ مراجعات الكتب:

■ التقارير التدريبية:

■ البحوث والمقالات

كيفية استخدام مدخل النظم في تصميم برنامج تدريبي

الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي(*)

المقدمـــــة:

يحتل التدريب أولويات المنظمات والمؤسسات الحديثة في الدول الصناعية والنامية على السواء، ذلك لأنه أحد السبل المهمة لإيجاد جهاز صالح للدولة وسد العجز والقصور في الكفاءات الادارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول، ويظهر هذا الاهتمام بالتدريب من خلال التمويل الذي ترصده الدول لنشاطات التدريب وبرامجه.

ومما يجدر ذكره في هذا المجال أن هناك حقيقة ثابتة يسلم بها معظم الباحثين والممارسين للادارة، مفادها، أن المنظمات والمؤسسات قد نمت وتضخمت في حجمها من جهة، وان تطورات علمية وثقافية قد حدثت في الفترة الأخيرة فتعددت وظائفها بصورة لم يسبق لها مثيل في تاريخ البشرية من جهة أخرى، الأمر الذي حتم على المنظمات والمؤسسات مواكبة هذه التطورات والتحديات، وأن تقوم بمراجعة سياساتها وأهدافها ونشاطاتها المتعلقة بتدريب أفرادها حتى يكون هناك توازن بين قدراتهم ودورهم الجديد المعقد في عصر العلم والتقنية.

وبذلك أخذ التدريب مكانه الطبيعي في مجتمعنا وأخذ دوره يتضح نتيجة عجز القائمين على الادارة عن مسايرة التطورات الحديثة في مواجهة المشكلات التي نتجت عن التقدم وتضاعف معرفة الانسان.

قال «داج همرشولد في خطاب أمام الجمعية الدولية للقانون في مدينة مونتريال بكندا عام ١٩٥٦م: «إن برامج اقتصادية كبيرة تراجعت عن تحقيق أهدافها بسبب نقص في

(*) استاذ الادارة العامة المشارك. كلية العلوم الادارية. جامعة الملك سعود

القادرين على قيادتها اكثر منه بسبب شح في رؤوس الأموال.. وإن الانسان هو مفتاح كل مشاكل وليس المال.. والشعب الكفء القادر يستطيع صنع المعجزات بأقل قدر من مصادر الثروة ويستطيع صنع ثروة طائلة من أرض قاحلة عارية».

يتضح مما سبق أهمية دور التدريب في عملية التطوير الذاتي للفرد.. ورفع مستوى طموحه، وتنمية دوافعه وتحديد نظرته للدور الذي يلعبه ويحسّن معدل أدائه.. كل ذلك يؤدي الى وجود قوى بشرية تتمثل في الكفاءات اللازمة لاستغلال الموارد المتاحة وتنميتها ورفع انتاجيتها.

وحتى يكون التدريب فعالا، يتعين علينا أن نأخذ بعين الاعتبار مفهومه الشامل، وأن ننظر اليه من خلال اطار فكري مبني على نظرية النظم، لأن مدخل النظم يعتبر أي تنظيم نظاما متكاملا مفتوحا يشتمل على خمسة مكونات رئيسة هي: (المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية المسترجعة، والبيئة).

وبما أن لكل النظم نفس هذه المكونات الخمسة الرئيسة، فيمكن أن نربط تلك النظم بعضها ببعض بأن نجعل مخرج نظام معين مدخلا لنظام آخر، وهكذا نجد أن الأنظمة يمكن ربطها ببعض، وأن هناك عائلة كاملة للنظم تشمل كل أنواع المهن.

والجدير بالذكر أن نظرية النظم هذه التي يتم استخدامها في صنع الآلات المعقدة والأجهزة الأوتوماتيكية الدقيقة والمعقدة والمتقدمة هي نفسها النظرية التي يمكن استخدامها في التخطيط للتدريب، وعليه فإنه يمكننا تطبيق هذا المفهوم للنظام على التدريب واعتباره نظاما متكاملا مفتوحا بخصائصه الخمس السابقة الذكر.

ومن هنا.. تبرز أهمية هذا البحث بأنه يهدف الى عرض بعض المفاهيم التي يمكن أن تساعد المنظمات والمؤسسات على تصميم واعادة تصميم برامجها التدريبية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والمحدودة.

تعريف المصطلحات:

١ - المدخلات: وهم الأفراد الذين يتلقون التدريب.

٢ - العمليات أو النظام الفرعي للتدريب: ويتمثل في تصميم دورة تدريبية لمجموعة من الأفراد يتلقون مواداً تدريبية لازمة لتحقيق أهداف التدريب المنشودة.

٣ ـ المخرجات: وهي انجازات أو نتائج عمل التدريب، وتتمثل في الأفراد الذين أخذوا التدريب وأثبتوا أو برهنوا بنجاح قدرتهم على تحقيق أهداف التدريب المنشودة.

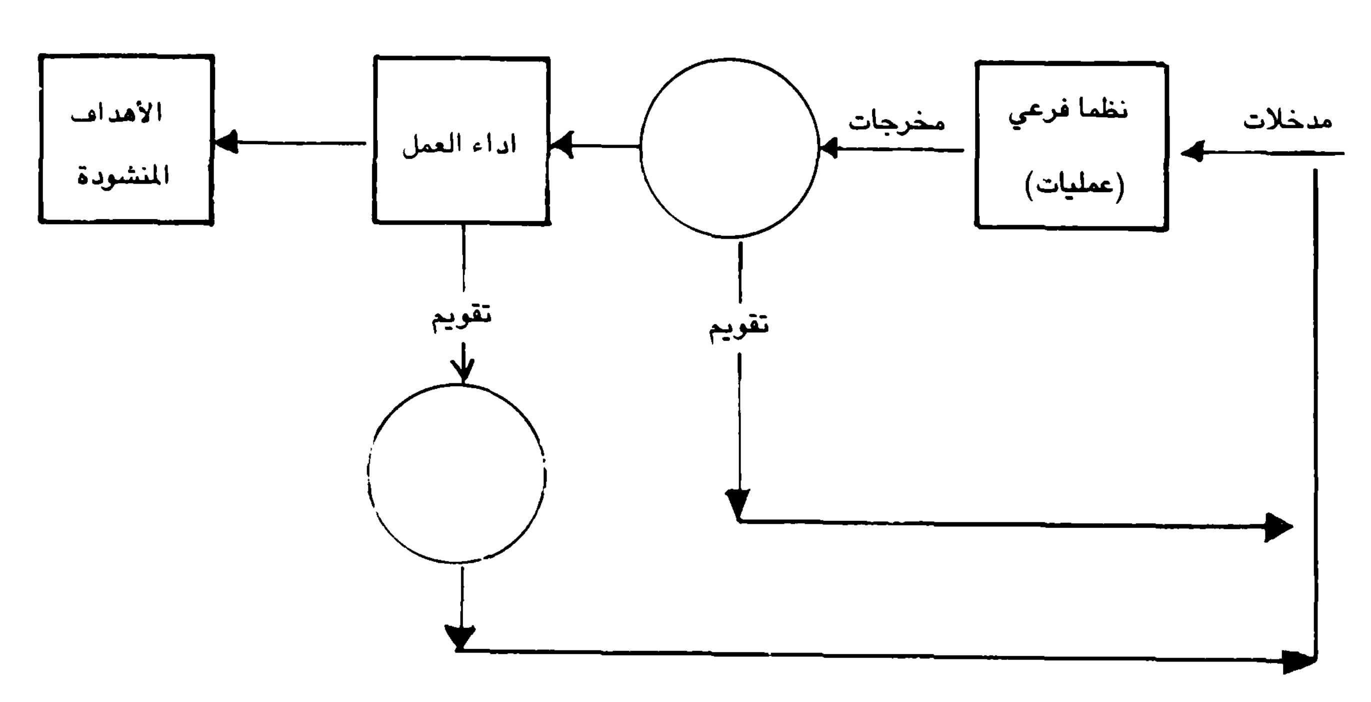
٤ ـ أداء العمل: وهي فترة أداء المتدرب (المخرج) الفعلي لعمله وتقويم أدائه من أجل التأكد من المحافظة على مقاييس الأداء الموضوعة.

٥ الأهداف المنشودة· وتتمثل في الأغراض التي يمكن تحديدها لأداء العمل.

٦ ـ التقويم: وهي عملية قياس فاعلية وكفاءة جميع عناصر النظام من مدخلات وعمليات ومخرجات وأداء المتدرب الفعلي لعمله.

التدريب كنظام متكامل:

إذا أردنا أن نستفيد من المدخل المبني على نظرية النظم، فإنه يتوجب علينا أن ننظر الى التدريب على أنه نظام له مكونات وخصائص النظام المفتوح يمكن من خلال دمجها أن يعامل التدريب على أنه نظام متكامل وموحد، والشكل التالي يعكس هذا التصور.



الشكـــــل رقم (١)
نظام متكامل للتدريب

نلاحظ من الشكل السابق أن هناك علاقة طبيعية في تدفق الأحداث فيما بين النظام المتكامل للتدريب، الأمر الذي يؤدي بالتالي الى فعالية التدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه.

أما الآن فإننا سوف نخصص الجزء التالي لتحليل النظام الفرعي للتدريب والذي يتكون من أربع خطوات وذلك على النحو التالي.

الخطوات الأساسية في نظام التدريب

تتضمن عملية نظام التدريب أربع خطوات هي

١ ـ تحديد الاحتياجات التدريبية.

٢ ـ تحديد محتويات البرنامج.

٣ ـ تنفيذ البرنامج.

٤ ـ تقويم البرامج.

تلك هي الخطوات التي تكوّن عملية النظام الفرعي للتدريب، وسنحاول في الجزء التالي أن نتناول كل من هذه الخطوات بشيء من التفصيل، وذلك كما يلي:

أولاً. تحديد الاحتياجات التدريبية.

تكلمنا فيما سبق عن أهمية التدريب وأهدافه، والآن يجدر بنا معرفة مفهوم الاحتياجات التدريبية ومكوناتها ومجالاتها وأهميتها الحالية والمستقبلية لأفراد التنظيم.

وقبل أن نتناول هذا الموضوع فإنه يجدر بنا ان نعرف أن التدريب ليس هدفا في ذاته، وإنما هو عبارة عن وسيلة وأسلوب فعال لاحداث التغييرات الايجابية في سلوك الأفراد ورفع مستوى مهاراتهم وزيادة معارفهم وقدراتهم بهدف التغلب على المشكلات والمعوقات القائمة والمحتمل حدوثها من أجل رفع الكفاءة الانتاجية للأداء.. وعليه فإن تحديد المشكلات والمعوقات التي تواجه التنظيم والتي تنتظر الحل يجب أن يكون هو أساس تحديد الاحتياجات التدريبية سواء كانت تتعلق بنقص المعلومات والمعارف الوظيفية، أر بنقص المهارات، أو بنقص أو سلبية الصفات الفردية والسلوك الشخصي أو انحراف الاتجاه الايجابي الصحيح[1]

واستنادا على ماسبق يمكننا وضع التصور والمؤشرات التي على ضوئها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث النوع والكم والكيف من خلال العناصر الثلاثة الآتية:

١ ـ الفرد الذي يوجه اليه التدريب من ناحية دوافعه ومهاراته وطموحاته واستعداداته.
٢ المنظمة التي يعمل فيها الفرد وما تتميز به من تنظيم وادوار وأهداف.
٣ ـ العمل أو الوظيفة التي يؤديها الفرد وأهدافها ومسئولياتها ومهامها وصلاحياتها.

وبناء على ما تقدم.. فإنه يمكننا تحديد مفهوم الاحتياجات التدريبية كمصطلح يسير الى ما ينقص الأفراد المعنيين في مجال المعلومات والمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات، التي اذا اكتمل لها اكتسابها وتنميتها فإنهم يصبحون قادرين على اداء واجبات وظائفهم ومسئولياتهم بأكبر قدر من النجاح وبأقل قدر من الجهد والوقت والتكاليف.[٢] وهناك من يرى الاحتياجات التدريبية على أنها (أهداف) للتدريب تسعى المنظمة الى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف اكبر للمنظمة يمكن التعبير عنها دائما بمعايير سلوكية واقتصادية، وهذا الاتجاه يتمثل في مدخل النظم الذي يؤكد على ضرورة ربط الاحتياجات التدريبية بالهدف العام وبالموقف العام في المنظمة.

وفي ظل التصور المبني على مدخل النظم، صنف «جورج اودريون» الأهداف التدريبية الى ثلاث مجموعات أساسية مرتبة ترتيبا هيراركيا وفق أهميتها:[٣]

١ ـ أهداف عادية.. وهي الأهداف التي تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الإنطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات والمهارات الى آفاق أعلى أو مجالات غير عادية.. وعليه فإن الأهداف التدريبية العادية ترمي الى تمكين المنظمة من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المعتادة وفي حدود أنماط الأداء المقررة وبالتالي المحافظة على اسمراريتها وبقائها.
٢ ـ أهداف حل المشكلات.. وهي الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، ثم تحليل أسبابها ودوافعها، وبالتالي فإنها تستهدف أولا وأخيرا محاولة ايجاد حلول لمشكلات تعوق الأداء وتسبب انحراف الانجازات الفعلية عن الأنماط المقررة.
٣ ـ أهداف ابتكارية أو ابداعية تهدف الى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل اليها وتحقق بذلك تميزا واضحا

في موقف التنظيم بالقياس للتنظيمات الأخرى المماثلة أو المنافسة، وكذلك فهي تهدف الى كسر حالة التوازن واحداث خلخلة في المواقف والأنماط المألوفة في الأداء، وطرح تطلعات جديدة نحو مواقف وأنماط خارقة للعادة الأمر الذي يكسر جمود التنظيم ويحدث حالة من الحركة الايجابية التي تتجه نحو الاستقرار عند موقف توازني جديد ولكن بمستوى أعلى من الكفاءة والفعالية.(٤)

وقبل أن ننتقل الى نقطة أخرى، فإننا نريد أن نؤكد هنا على نقطتين أساسيتين نفترض الإلمام بهما، وهما:

١ - يشترط أن يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنيا على اساس واقعي وعلمي، أي دراسة فعلية للوضع القائم الذي يجب أن يكون بالنسبة للوظيفة أو الفرد أو التنظيم، وبناء على ذلك تحدد نواحي التحسين والتطوير المطلوب اكتسابها والإلمام بالمشكلات التي يلزم حلها، كما تعين المهارات والاتجاهات والقيم وانماط السلوك التي يراد غرسها أو تعديلها أو تغييرها، ولدقة التفاصيل التي يشترط ان تحويها هذه الدراسة فإنها قد تتطلب وقتا طويلا نسبيا في تحليل التنظيم والأعمال والنماذج،وفحص دوافع الأفراد العاملين في التنظيم وطموحاتهم وقدراتهم.

والجدير بالذكر.. أن الإفتراض التقليدي في اعداد مناهج التدريب قائم على أساس أن التدريب يقوم على التخصص وعلى تقديم المحاضرات ونشاطات تدريبية في حقل التخصص، وهذا في حد ذاته يعتبر كافياً لجعل الدورة التدريبية فعالة، غير أن الاتجاه الحديث في تصميم المناهج التدريبية يقوم على اساس التعمق والدراسة الواعية للواجبات والاختصاصات الفعلية والمتوقعة للفرد الذي يتم تدريبه، أو بالأحرى للوظائف التي تصمم البرامج التدريبية لها، وبدون هذا التعمق، فإن القائمين على تصميم وتنفيذ البرامج سوف تنقصهم التوجيهات التي يحددون على أساسها اطار البرنامج ومحتواه وشروط القبول فيه، والأهداف العملية له والتقويم، كما أن المتدرب قد يفقد حماسه ويشعر بالتناقص عندما لا يدرك التناسق بين ما يتلقاه في البرنامج التدريبي وبين ما يفعله في المهنة التي يزاولها.

ويجب أن نفرق بين نوعين من الاحتياجات التدريبية:

أ ـ تحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد التنظيم بواسطة الجهة المستفيدة من التدريب، أي المنظمة أو المؤسسة التي يعمل فيها الأفراد المتدربون، ويهدف هذا التحديد الى معرفة من هم الأفراد الذين يحتاجون الى تدريب، ونوع البرنامج التدريبي الذي يناسبهم؟ وماهو البرنامج المتخصص الملائم لهم؟ وبالاجابة على الأسئلة السابقة فإننا نضع مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية على عاتق الجهة المستفيدة من التدريب بصورة مباشرة لأنها هي الجهة الأكثر دراية بحاجاتها وحاجات موظفيها.

ب ـ تحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد التنظيم بواسطة جهة التدريب مثل: (مراكز التدريب، معاهد التدريب، الكليات، الجامعات.. وغيرها).. من ناحية، والجهة المسئولة عن تصنيف وتحليل الوظائف من ناحية اخرى.

ويهدف هذا النوع من تحديد الاحتياجات التدريبية الى تصميم برامج تدريبية ملائمة لاحتياجات الوظائف.[٥]

٢ ـ يشترط ـ في ظل مفهوم النظم ـ أن تؤخذ عوامل البيئة بعين الاعتبار عند اعداد البرامج التدريبية، وهذا لا يتم الا بعد عملية تحديد دقيقة للاحتياجات التدريبية بحيث تتحدد مناهج التدريب وماذا ندرب وكيف ندرب؟ ولهذا يجب أن يسبق اعداد مناهج التدريب تحليل واع ودقيق لحقيقة الاحتياجات الفردية والتنظيمية والقومية، وهذا ما لا يحدث عادة، بل ان ما يحدث هو ان تكون هذه المناهج نتيجة جهد غير مسق أو استجابة تلقائية لمواجهة ضغوط معينة حول ضرورة التدريب أو أهميته في مواقع أو تخصصات معينة مثل: (ادارة المشاريع، تحليل ورسم السياسات، تنفيذ ومتابعة المشاريع.. إلخ) حيث يتم اعداد هذه المناهج واعتمادها بسرعة، وفي أحسن أحوالها يتم عرضها على مجموعة من الأفراد قبل اعتمادها.

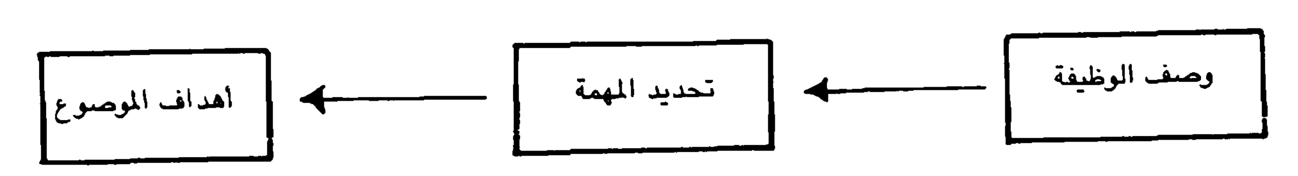
أما بالنسبة لطرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية فهي تتعدد وتختلف مما يصعب تصنيفها في مجموعات متجانسة ومتناسقة، وعموما فان طرق تحديد الاحتياجات التدريبية ستلزم تحليل العوامل التالية:

١ ـ **تحليل العمل** Task Analysis

وهذا يتعلق بوظائف المنظمة وفقا لوصف الوظيفة (تفصيلات عن ماهو مطلوب انجازه من

عمل لوظيفة معينة تحت ظروف معينة)، وما يتعلق بها من مسئوليات دائمية ومسئوليات دورية أو موسمية ومسئوليات طارئة أو عَرَضية. أي أنها تتمل واجبات الوظيفة والمهارات والقدرات والمعلومات المطلوبة لادارتها والمستويات المقبولة لأدائها والظروف المحيطة بها وذلك بغرض تحديد ما يجب ان يعرفه الموظف لانجاز تلك الوظيفة والشروط التي يجب ان تتوفر فيه، كما يمكن تحليل العمل وفقا لتقسيم آخر وهو تقسيم العمل الى اعمال رئيسة وأعمال فرعية وتحديد مسئولية كل عمل وفقا لذلك.

ولتحليل العمل فيمكن مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة حسب ما يرد في دليل الوظائف، والسجلات، والمقابلة والمشاهدة، والاستقصاءات التي تتضمن اسئلة عن طبيعة الوظيفة واسلوب ادائها ومدى تكرارها، ثم عرض آراء الموظفين على رؤسائهم للتأكد من ملاءمتها.. والشكل التالي يوضح اهمية وصف الوظيفة في تحديد أهداف موضوعات التدريب:



الشكل رقم (٢)
الكيفية التي يتقرر فيها اهداف بعض مواضيع الدورات التدريبية

٢ - تحليل الفرد Man Analysis

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وتحديد مدى نجاحه في أدائها، وتحديد المهارات والمعلومات والأفكار والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته وتحسينها ولأداء وظائف أخرى جديدة ومستقبلية، ويشتمل تحليل الفرد عدة جوانب نذكر منها:(١)

أ - مواصفات الوظيفة: وتشمل الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة وخبراته العملية والعلمية والقدرات والمهارات الخاصة، والتدريب، وغير ذلك من مطالب تحتمها طبيعة العمل وظروفه ومسئولياته التي تمثل وصفا دقيقا وصحيحا للوظيفة الموصوفة.

ب الخصائص الشخصية للفرد حسب الجنس والسن والقدرات والاستعداد للتعلم والتدريب ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها تجاه عمله وزملائه ورغبته في الانجاز والاتقان.

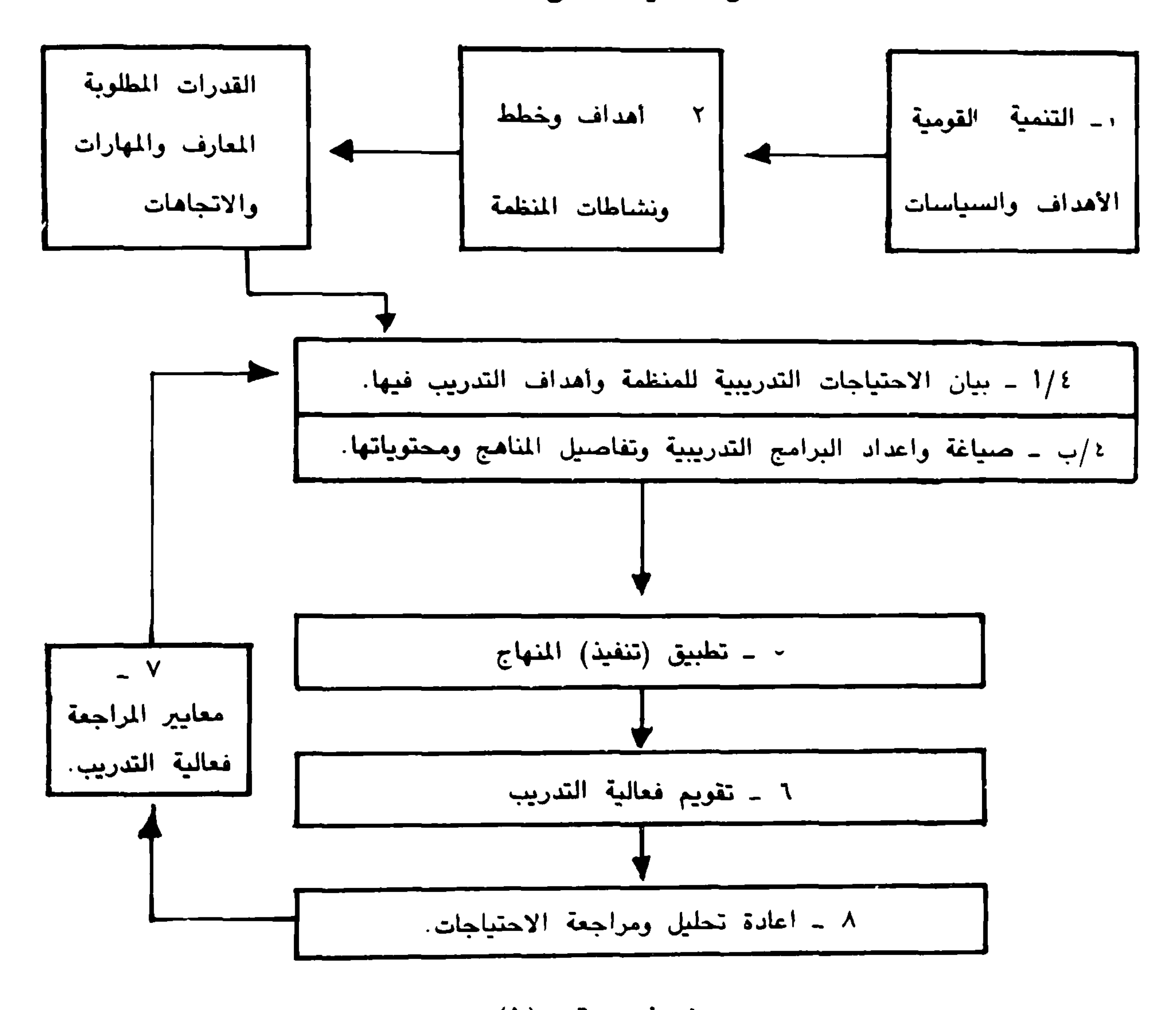
ويتضمن هذا النوع من التحليل كذلك المتطلبات الفكرية مثل: (المبادرة، الابداع والبراعة، الاجتهاد والتقدير، المقدرة على التحليل) والنباهة الذهنية مثل: (مقدار اليقظة والتركيز الفكري)، والمتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي والمهارات والمسئوليات البدنية، والمسئوليات والمزايا الشخصية مثل: (النضوج، والمظهر، والاندفاع، والاستقرار العاطفي، وضبط الأعصاب).

٣ ـ **تحليل التنظيم** Organization Analysis

يتضمن تحليل التنظيم أهداف المنظمة ووظائفها واختصاصاتها وسياساتها وكفاءتها ومصادرها البشرية والمناخ السائد في علاقاتها بغرض تحديد المواقف التنظيمية التي تحتاج الى تدريب من خلال الوقوف على المشاكل التنظمية مثل. (عدم وضوح الأهداف، عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية، عدم وضوح نطاق الاشراف، عدم وضوح كيفية تقسيم العمل بين افراد التنظيم، صعوبة وتعقد عمليات الاتصال، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة او صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها واسباب تعطيلها، وضعف أنظمة الرقابة، وبطء عملية اتخاذ القرارات وعدم فاعليتها، وغير ذلك من المشكلات التنظيمية).. كما أن تحليل احتياجات المنظمة يتضمن تركيب القوة العاملة للمنظمة من حيث عددها ونوعها وتأهيلها وخبراتها ومدى استقرارها، ودراسة التطور والتغييرات في نشاط المنظمة وحجم العمل فيها بغرض الوقوف على اتجاه سير الأنشطة بالمنظمة زيادة أو نقصانا، وما يدخل من انواع عمل جديدة وأثر ذلك على طبيعة الوظائف وما يتطلبه من تدريب [٧].

وأما بالنسبة للمدخل المألوف في مثل هذه الحالات، هو أن يتم تحليل احتياجاتها المنظمة وترتيبها حسب الأولوية، على أن يتضمن هذا التحليل محاولة التحقق من أهداف ونشاطات المنظمة بمقارنتها بالمعارف والمهارات اللازم توافرها في شاغلي وظائف المنظمة لضمان نوع وكمية الأداء المطلوب، وبمعنى أخر التعرف على معيار رئيسي للأداء، وهذا سيؤدي بالضرورة الى توفير مجال واضح ومحدد يصلح كأساس لتحديد مواد ومنهاج البرنامج التدريبي بحيث ينصب أو توجه محتويات البرنامج للتزويد بالمعارف والمهارات التي تؤدي الى التحسن في الأداء المطلوب.

النموذج التالي يوضح المدخل المقصود:



نموذج رقم (١)

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، معتمدة على احتياجات التنمية القومية

يلاحظ من النموذج السابق انه يؤكد على العلاقة بين أهداف وسياسات التنمية والتدريب الاداري، حيث تمثل الخطوة ٤/أ خطوة هامة وحساسة في عملية تصميم المنهاج التدريبي، فعندها تتحدد درجة المواءمة وقوة العلاقة لمفردات المنهاج لبرامج القادة الاداريين.

ونستنتج مما سبق أن تحليل التنظيم يؤدي الى الاجابة على سؤال: (أين) نحتاج للتدريب؟ وأن تحليل العمل يجيب على سؤال (ما) نوع التدريب المطلوب؟ وأن تحليل الفرد يجيب على سؤال (من) الذين يحتاجون للتدريب؟

ثانياً: تحديد محتويات البرنامج:

يقصد بمحتويات البرنامج الموضوعات المراد تعليمها مثل: «العلوم السلوكية، نظرية التنظيم، تقنيات الادارة، علم النفس.. الخ) والمعارف المعضدة والمهارات الأساسية اللازمة لضمان الأداء الوظيفي المقبول، وعليه فإنه يمكن القول: ان اختيار مواضيع برامج التدريب ليس بالعملية السهلة، فهي تتطلب قدرات خلاقة مبدعة ومعرفة واعية لمجموعة المتدربين المستهدفين من هذه البرامج مثل: (معرفة أعمارهم، مستوى مراكزهم الوظيفية، خبراتهم العملية، مستوى معلوماتهم ومهاراتهم وخلفياتهم العلمية، وميولهم واتجاهاتهم نحو التدريب).

ومع أن معرفة هذه المعلومات هي أكثر لزوماً لغايات اختيار اسلوب التدريب، الآ أن تصميم المنهاج واختيار موضوعاته يتطلبان بذل المزيد من العناية والدقة.[٨]

وتذكر مجموعة من الخبراء في الأمم المتحدة أن هناك مدخلين لاختيار محتويات البرنامج:[٩]

١ ـ المدخل التقليدي للموضوعات، وهذا يعتمد على الربط بين الاحتياجات والمجال الدراسي، غير أن هذا المدخل ينطوي على بعض المخاطر من أهمها المغالاة في التركيز على الجوانب الأكاديمية اضافة الى اعتماد مواد علمية غير تطبيقية أو عملية، ويمكن تحسين هذا المدخل من خلال دمجه بمدخل اخر يركز على المهام لا على الموضوعات أي اضافة موضوعات ذات صلة مباشرة بمهام المتدربين أنفسهم الى مواضيع أخرى يتم اختيارها على أساس مدخل الموضوعات، غير أن الخلط بين مواضيع ذات توجه أو طبيعة تطبيقية مع مواضيع أكاديمية يعتمد اعتمادا كبيرا على طبيعة المتدربين.

٢ ـ المدخل الشمولي الذي يعتمد على الوظيفة أو على المهام حيث يركز على المناقشات ودراسة الحالات والزيارات الميدانية، وذلك لأن الهدف هنا يتمثل في تحليل ومناقشة مشكلات عملية تطبيقية لوظيفة معينة، وعلى الرغم من أن تبني هذا المدخل يعتبر اكثر واقعية الا أنه ينطوي على اخطار ومحاذير عدة منها.

يتطلب هذا المدخل كفاءات تدريبية عالية المستوى من التدريب والتأهيل.

ـ يتطلب هذا المدخل مهارة عالية يتمثل بالقدرة على تحليل المهام بدقة وتحويلها الى برنامج تدريبي متخصص.

- يتطلب هذا المدخل كلفة اكثر من المدخل الأول، وذلك لتغطية نفقات التمارين والحالات العملية وزيارة موقع العمل والدراسات الميدانية.. وغيرها.

وأما نجاح هذا المدخل، فإنه يعتمد بشكل كبير على تحديد الاحتياجات التدريبية لأنها تبدأ بتحليل المهام والأعمال، وهذا ما يشكل أساس اختيار موضوعات البرنامج.

ونخلص الى القول: بأن الاعتماد على طريقة أو وسيلة واحدة لا يمكن قبولها.. وعليه فإن الاعتماد على مزيج من الأساليب المتداخلة هي طريقة فعالة حيث تتضمن مناقشات مجموعات العمل من المتدربين التي تعتمد على المشاركة المباشرة في تحليل مهام وظائف المتدربين للتوصل الى مواصفات وشروط أشغال هذه الوظائف الذي يعتبر أساس موضوعات البرنامج التدريبي[١٠].

وباختصار يمكننا القول. إن العنصر الذي يجب أن يعطى الأهميةالقوصى في اختيار المواد وترتيبها هو المشاركون في البرنامج بالاضافة الى أنه يمكن الاستفادة من استطلاع آراء المشاركين السابقين في البرنامج المماثل السابق وذلك من خلال المتابعة.

وقبل أن ننتقل الى موضوع آخر، فإنه من الجدير بالذكر أن أي برنامج يستهدف تطوير الكفاءة الادارية يتضمن العناصر الثلاثة التالية:[١١]

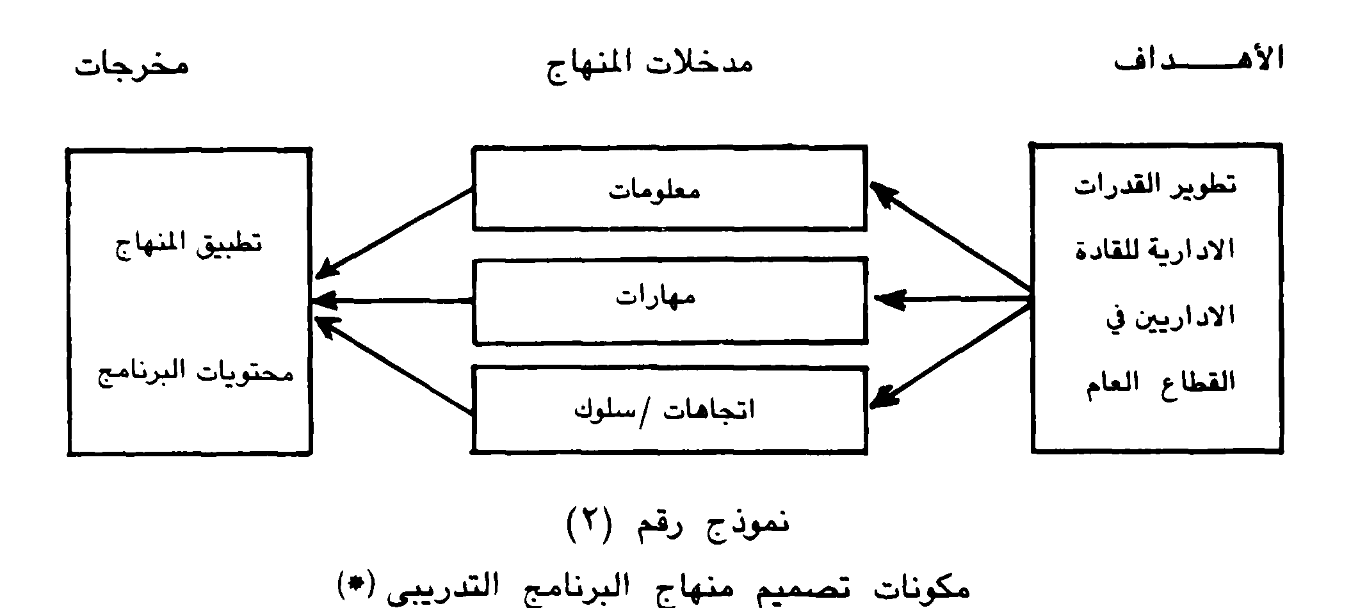
١ - المعلومات، وهي ذلك الرصيد من الملاحظات والحقائق والعلاقات المتداخلة والقدرةعلى التعامل الذكي مع مختلف العناصر مثل: (معلومات تتعلق بالتنظيم، السلوك التنظيمي، تحليل السياسات، تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وظائف العملية الادارية، نظام وسلم القيم الأخلاقية للموظف العام.. الخ).

٢ - المهارات، وهي القدرة على عمل اشياء لاستخدام المعلومات، وتعبئته واستثمار القدرات الشخصية لأداء مهام محددة لتحقيق هدف محدد مثل: (مهارة اظهار الصفات القيادية في المنظمة، المهارة في التعامل مع مشكلات معقدة، والمهارة في الاتصال الفعال، المهارة في التفاوض ونقل الأفكار واقناع الآخرين بها، المهارة في تحليل وتبني محاولات اصلاح النظم الادارية، المهارة في استيعاب وفهم البرامج والمنظمات والتعامل معها كنظام مفتوح.. الخ.)

٣ - الاتجاهات (أو السلوك)، وهي تلك المواقف المقررة مسبقا للتصرف أو لردة الفعل بشكل يمكن التنبؤ به مثل: (فهم وادراك اسهامات العلوم الانسانية الأخرى، مثل علم النفس

وعلم الانسان وغيرهما في حركة العلاقات الانسانية بين الأفراد والجماعات، فهم قدرة الأفراد على التعايش الاجتماعي مع التنظيمات وتغير أنماط سلوك الأفراد مع تغير التنظيمات، فهم أسلوب تعديل سلوك الأفراد بما يتناسب مع الأوضاع المختلفة للتنظيم، تطوير خصائص شخصية وممارسات سلوكية بهدف تحقيق أعلى درجة ممكنة من الأداء في مختلف الأوضاع الادارية، بناء قيم شخصية واجتماعية كالاخلاص والكرامة والمسئولية والانتماء للوظيفة العامة، وتقدير الحاجات والرغبات الاجتماعية في الحصول على خدمات عامة أفضل).

وفي ظل مفهوم النظم، فإنه يمكننا وضع مكونات تصميم منهاج البرنامج التدريبي في النموذج التالي

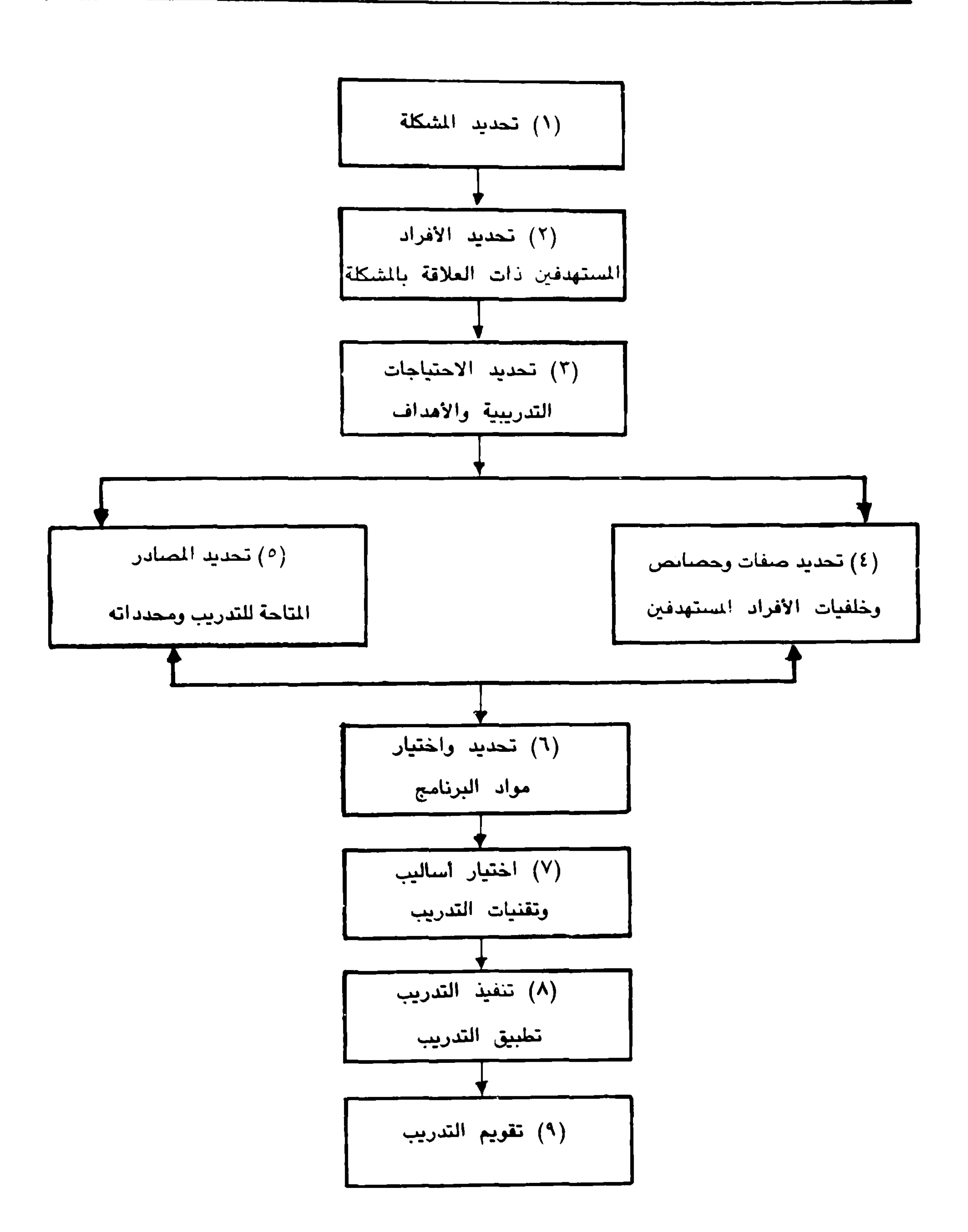


نموذج رقم (٢)
مكونات تصميم منهاج البرنامج التدريبي (*)

وكلمة أخيرة يمكن أن تقال هنا ان النموذج السابق مصمم لتلبية احتياجات القيادات الادارية، الا انه يمكن تعديله أو تطويره بشكل يتناسب مع مستويات الادارة الوسطى والتنفيذية في المنظمة.

وأخيراً فإن عملية اعداد المنهاج تمر بمراحل اساسية عدة يوضحها النموذج رقم (٣) دون أن نخوض في تفاصيلها.

(*) الامم المتحدة، تقرير مجموعة من الخبراء حول تصميم المناهج لأغراض التنمية الادارية بإشراف المنظمة العربية للعلوم الادارية، ترجمة عبدالله عليان ومراجع قاسم جميل قاسم، ١٩٨٢م ص ١٨.



نموذج رقم (٣)

مراحل عملية اعداد المنهاج التدريبي للقيادات الادارية

ثالثاً تنفيذ البرنامج:

بعد أن تناولنا تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد محتويات البرنامج، يبقى علينا أن نتعرض لتنفيذ البرنامج، فهناك العديد من الخطوات التي تمر بها هذه العملية تبدأ بحفل الافتتاح وتنتهي بانتهاء البرنامج التدريبي.

أما بالنسبة للخطوات التي تمر بها هذه العملية، فيمكن تلخيصها كالتالي:

١ ـ حفل الافتتاح، كلمة الافتتاح، توزيع المطبوعات على المشاركين، اقامة معرض لعرض صور ومنشورات ورسوم بيانية وكتب ومراجع ومجلات ونشرات توضح أنشطة المركز التدريبي وأنشطة المتدربين على السواء.

٢ ـ الاجتماع الأول بالمتدربين، ويتضمن تسجيل بيانات المتدربين وشرح اهداف التدريب، وتوزيع البرنامج التدريبي، وتعارف المتدربين بعضهم على البعض الآخر واستعراض جداول البرنامج التدريبي.. الخ.

٣ ـ الجو الدراسي العام وضرورة شعور المتدربين بأهمية التدريب ووضوح اهداف التدريب، وارتباط محتويات التدريب مع عمل المتدرب، وجدية التدريب، والالتزام بالمواعيد، والاشراف الكامل على الدورة والمتدربين.

٤ ـ تقسيم المتدربين الى مجموعات صغيرة بهدف حل مشاكلهم وقياس التغيرات التي تطرأ عليهم في اكتساب المعلومات والمهارات والسلوك أثناء التدريب.

٥ ـ تأمين الكتب والمراجع والدوريات المتعلقة بموضوعات الدورة وتشجيع المتدربين على ارتيادها.

٦ ـ اتباع سياسة الباب المفتوح لضمان توصيل آراء وشكاوى المتدربين الى المسئولين على التدريب.

رابعاً: تقويم البرنامج:

بعد أن يكتمل البرنامج التدريبي يأتي دور قياس مدى ما حققه البرنامج من تلبية للاحتياجات التدريبية ومدى اسهامه في تحقيق أهدافه، وبالتالي ابراز ما حققه من فائدة بالمقارنة لما تكلفه من نفقات مالية، لذلك لابد من قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المرجو تحقيقها، فإن تطابقت كان النشاط ناجحاً وفعالاً، وإن اختلفت كان البرنامج غير فعال.

مما سبق يتضح أن الالتزام بمبدأ التقويم المستمر لعمليات التدريب لدراسة المعوقات وابتكار الحلول امر ضروري لابد من الاهتمام به لمعرفة الخطوات التي تم تنفيذها ومدى مسايرتها لمتطلبات العمل في هذا المجال ومدى اقترابها أو ابتعادها عن الأهداف المرجوة.

أما فيما يتعلق بموضوع (التقويم) فإنه يمكن ملاحظة عدد من التعريفات حول مفهومه، وأن هذه التعريفات تكاد تتعدد بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، ونكتفي هنا بالاشارة الى اهم التعريفات لعملية التقويم، نذكر منها على سبيل المثال ما جاء به «روجر كوفرت»[١٢] بأنه سلسلة من المقاييس المتعلقة ببرنامج ما لأغراض الوصف والمقارنة والتحليل والفهم والتوضيح.

أما (ساندرز) و (كنغهام)[١٣] فقد عرفاه بأنه (عملية تقرير قيمة أو جدوى عملية أو ناتج ما) أما كيركباتريك وآخرون[١٤] فيعرفونه بأنه: «عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وابراز نواحي الضعف والقوة فيها».

يتضح من التعريفات السابقة أن المتابعة والتقويم عمليتان مستمرتان متكاملتان تهدفان أساسا الى الارتقاء بالتدريب وتطويره ومعالجة الثغرات التي قد تكتشف أثناء عملية التنفيذ والتغلب على ما يصادفه من عقبات ومشكلات.

اطار تقويم التدريب:

سبق أن أكدنا أن التدريب الاداري يعتبر المحور الأساسي والعامل الفعلي من عوامل التنمية الادارية، لأن عملية التدريب تستهدف اعداد وبناء الكوادر الادارية المتخصصة لتغطية العجز والقصور في الكفاءات الادارية اللازمة لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

كما أشرنا سابقاً الى ضرورة الاهتمام بتخطيط الأنشطة التدريبية ومتابعتها وتقويمها وفقا لأسس علمية متطورة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية وتنتهي بتقويم نتائج التدريب، وذلك حتى تبين الادارة نقاط القوة والضعف في التدريب والتعرف على الأسباب التي ساعدت في نجاح التدريب أو فشله.

وهكذا.. يتضح أن عملية تقويم التدريب تعتبر عملية اساسية في جميع مراحل التخطيط، بمعنى أن كل خطوة من خطوات التخطيط ينبغي اخضاعها للتقويم قبل الانتقال الى الخطوة التي تليها، وتطبيق هذا المبدأ الأساسي في التخطيط يحقق سلامة وانتظام العملية

التخطيطية كلها، ومن هنا يجدر بنا أن نركز على ضرورة أن تكون عملية التقويم جزءا من التخطيط حتى يضمن للخطط الكفاءة، فالتقويم يمكنه ان يقوم بعملية تغذية مسترجعة بالمعلومات أثناء عملية التخطيط،وهذه المعلومات الناتجة عنها تستخدم في تصحيح مراحل العملية التدريبية مثل: «اعادة تحديد الأهداف، واعادة توزيع المواد»(١٥) وقد تكون عملية التقويم وسيلة لاختيار النتائج المباشرة، وقياس التقدم سعيا نحو تحقيق الهدف النهائي(١٦). وتصبح بالتالي العملية التدريبية دائمة،والصعوبة التي نحرص على تسجيلها في هذا المجال، لا تعود فقط الى الغموض الذي مازال يحيط بمفهوم التقويم والغرض منه بل تذهب الى أن عملية قياس أثر التدريب على أداء المتدرب بعد عودته الى عمله تعتبر عملية صعبة ولاتزال تفتقر الى معايير علمية متطورة، وعلى الرغم من وجود المعوقات التي تواجه عملية تقويم أثر التدريب على اداء وسلوك المتدربين، الا أنها تبقى ضرورة ملحة لقياس فعالية التدريب وتطويره باستمرار.

الخـــــلاصة:

يحتل التدريب مكانة مرموقة بين الأنشطة الهادفة لرفع كفاءة الانتاجية وتحسين وسائل وطرق العمل، ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه التدريب فقد نال جزءاً من ميزانيات الدول، فزادت برامجه بأنواعها خلال السنوات الماضية، ومما يجدر ذكره أن التدريب يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق اهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين اجزائه وعناصره.

وبناء على ماسبق.. فقد وجهنا اهتمامنا في هذه الدراسة نحو المدخل المبني على نظرية النظم كأسلوب في التفكير للتوصل الى الاطار المناسب الذي يمكن من خلاله رؤية النشاطات الرئيسة للتنظيم بشكل متكامل وموحد.. وعلى ضوء ذلك تناولنا التدريب من زاوية النظم واعتبرناه نظاما متكاملا يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وبيئة وتغذية مسترجعة مترابطة ومتبادلة، ولا يمكن لأي جزء من هذه الأجزاء أن يعمل بكفاءة وفعالية دون أن يكون هناك تعاون وارتباط فيما بينها، ثم انتقلنا الى تحليل كل من مكونات نظام التدريب بالتفصيل.

المراجـــــع

اولاً: المراجع العربية:

١ - تقرير حول التدريب في تنمية المجتمع. قلوباوي، محمد صالح. برنامج الأمم المتحدة الإنمائى الرياض: ذوالقعدة ١٤٠٥هـ. أغسطس ١٩٨٥م.

٢ - تقويم التدريب في مجال الادارة العامة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية. تشرين الأول ١٩٧٠م.

٣ - التدريب الاداري. حمور، ميرغني عبدالعال محاضرة في دورة اعداد المدربين عقدها المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض. تموز/يوليو ١٩٨٤م.

٤ - التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق. ياغي، محمد عبدالفتاح. عمادة شئون المكتبات جامعة الملك سعود . الرياض. ١٩٨٦م.

٥ - المفاهيم النظرية والأساليب المستخدمة في تصميم البرامج التدريبية. الشيبي، حميد. ورقة عمل مقدمة للقاء العلمي عن تحديد الاحتياجات التدريبية»التي عقدتها المنظمة العربية للعلوم الادارية في عمان. الأردن في ٢٢/٤ - ٥/٥/١٩٨٤م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1 -Couvert, Roger, "The Evaluation of Literacy Programs", Paris, UNESCO, 1979.

2 - Kirkpatric, Donald I., et al., Evaluation of Training, "Training and Development, 1967.

3 - Odiorne, George S., "Training by Objectives", London, The Macmillan Co., 1970.

4 - Sanders and Cunningham, A Structure for Formative Evaluation in Product Development, "Review of Educational Research", 34, 2, 1973.

الهوامـــــــش

١ - قلوباوي محمد صالح، تقرير في التدريب في تنمية المجتمع، برنامج الأمم المتحدة الانمائي، الرياض. ذوالقعدة. ١٤٠٥هـ (اغسطس ٨٥ ص ١٦.

٢ - المرجع السابق. ص. ١.

٣ - محمد عبدالفتاح ياغى. التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق. جامعة الملك سعود. الرياض. ١٩٨١م. ص: ٧٦.

4- George S. Odiorne, Training by Objectives, London, The Macmillan Co.1970.PP.104-106.

٥ - قلوباوي. مرجع سابق ذكره. ص: ١٩ _ ٢٠.

٦ _ محمد عبدالفتاح ياغى. مرجع سبق ذكره. ص. ٨٩ _ ٩٠.

٧ - ميرغني عبدالعال حمور. التدريب الاداري. محاضرة في دور اعداد المدربين التي عقدها المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، يوليو/تموز ١٩٨٤م. ص. ٦.

٨ - تقرير الأمم المتحدة مرجع سبق ذكره. ص: ٢٧ _ ٢٩.

٩ - المرجع نفسه. ص. ٢٨ _ ٢٩

١٠ _ المرجع السابق. ص. ٢٩.

١١ المرجع السابق نفسه. ص ٣١ _ ٣٢

12 - Roger Couvert, the Evaluation of Litracy Programs, Paris, UNESCO, 1979.

13- Sanders and Cunningham, A Sturcture for Formative Evaluation in Product Development, Review of Educational Research. 34.

14- Donal I. Kirkpatric, et al. Evaluation of Training, and Development Handbook, New-York, American Society for Training Development, 1967, P.87.

١٥ _ محمد عبدالفتاح ياغي. مرجع سبق ذكره. ص. ٢١٢

١٦ _ صبحي محرم تقييم التدريب في مجال الادارة العامة. منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية. تشرين الاول. ١٩٧٠م. ص: ٢٥.

تحديد الاحتياجات التدريبية ـ نموذج مقترح يعتمد على الاستجابة للمشكلات الحالية وتجنب المشكلات المستقبلية

«A Reactive-Proactive Model»

الدكتور سعد أحمد الجبالي(*)

المقدمـــــة

على الرغم من كثرة الحديث في الأدبيات المتخصصة عن تحديد الاحتياجات التدريبية وأهميتها في ترشيد التدريب وزيادة فاعليته، الا أن الاسهامات في هذا المجال تتراوح بين التركيز على استعراض وسائل أو طرق أو أدوات جمع البيانات عن الاحتياجات التدريبية في غياب اطار متكامل يحكم عملية جمع البيانات وتحليلها، أو مع وجود اطار، ولكن هذا الاطار يعاني من القصور حيث يركز فقط على الاسجابة للمشكلات القائمة في المنظمة دون اعطاء نفس الاهتمام لتجنب وقوع مشكلات مستقبلة.

وكمثال على المجموعة الأولى التي تركز على طرق جمع البيانات «فرنسيس أولشاك»[1] فعلى الرغم من استعراضه لبعض نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية التي قدمها الكتاب الآخرون، فإن مجهوداته تركزت حول الاستعراض المتعمق لطرق جمع البيانات والتي بوبها في ثلاث فئات:

الفئة الأولى. وهي فئة الطرق العامة، «Generic Methods» وتنتمي اليها الطرق التقليدية، مثل الملاحظة والمقابلة والاستبيان، ولقد سميت بالطرق العامة باعتبارها تدخل الى حد كبير في كل عملية لتحديد الاحتياجات التدريبية.

(*) عضو هيئة التدريس بكلية التجارة ـ جامعة قناة السويس

والفئة الثانية والتي أطلق عليها الطرق المركبة «Composite Methods» ، فتتكون من الطرق المستحدثة مثل المجموعة الإسمية «Nominal Group» وطريقة «دلفاي»، والنماذج التي تعتمد على تحديد الكفاءات Competency Methods وطريقة الأحداث الحرجة Critical incidents ومراكز التقويم Assessment Centers ، وهذه الطرق تعتمد على خليط من الطرق العامة. أما الفئة الثالثة: فقد ضمنها «أولشاك» تلك العمليات التي وان لم يكن هدفها الأساسي تحديد الاحتياجات التدريبية الا انها تجمع بيانات يمكن أن تكون مفيدة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية، مثل تقويم الاداء، والتطوير الوظيفي، ومقابلات نهاية الخدمة.

ويعتبر «وليم تريس»[٢] مثالاً آخر على المجموعة الأولى، حيث اكتفى تريس في الفصل الرابع من كتابه (تصميم نظم التدريب والتطوير) باستعراض اثنتين وعشرين طريقة لتحديد الاحتياجات التدريبية والتي تنتمي بشكل أو بآخر للفئات الثلاث السابق ذكرها، وذلك بالاضافة الى استعراضه لمعايير أعدها كتاب آخرون لاختيار الطريقة المناسبة.

وكمثال ثالث لكتاب المجموعة الأولى « نيوستورم وليليكويست»[٣] حيث قدم الكاتبان كما هو الحال بالنسبة لتريس، اثنتي عشرة طريقة لتحديد الاحتياجات التدريبية، اضافة الى ابتكارهمالخمسة معايير لاستخدامها في المفاضلة بين طرق تحديد الاحتياجات التدريبية هي مدى مشاركة الموظف، مدى مشاركة الادارة، الوقت المطلوب، التكلفة، ومدى الحصول على بيانات كمية باستخدام الطريقة.

وينتمي «علي السلمي وساطع رسلان»[٤] الى كتاب المجموعة الأولى أيضا، فقد قدم الكاتبان اثنين وعشرين اسلوبا لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعلى خلاف الأمثلة السابق ذكرها، فإن الكاتبين خلطا بين مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية وبين الأساليب، حيث قاما باستعراض بعض المستويات وكأنها أساليب، مع استعراض بعض الأساليب بشكل متواز مع المستويات التي تستخدم في تحليلها .. فعلى سبيل المثال قدم الكاتبان ما أسمياه (التحليل الشامل للنظام) كأسلوب جنبا الى جنب مع اسلوب المؤشرات وأسلوب تحليل المشاكل، علما بأن أسلوب المؤشرات الذي استعرضه الكاتبان على أنه أسلوب مستقل عن تحليل المشاكل يعتبر في الواقع هو المدخل للتعرف على المشكلة، وذلك بمقارنة مؤشرات الأداء الفعلي بمؤشرات الأداء المعياري، وفي حالة وجود انحراف بالسلب فإن ذلك يشير الى وجود مشكلة.

وقد نتج اللبس ـ السابق الاشارة اليه ـ عن غياب اطار لمستويات تحديد الاحتياجات التدريبية تبوب داخله أساليب جمع البيانات، وهو ما سيحاول هذا البحث ـ ضمن سلبيات

اخرى ـ معالجته في النموذج المقترح.

أما المجموعة الثانية فتبوب تحتها تلك الكتابات المتخصصة التي تقدم اطارا لطرق جمع البيانات عن الاحتياجات التدريبية وتحليلها، ولكن هذا الاطار يعاني القصور حيث يكون التركيز على حل المشكلات القائمة في المنظمة دون بذل مجهود متوازن خلال مراحل الاطار المقدم لتجنب وقوع المشكلات المستقبلية وذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية الناتجة عن التغيرات المستقبلية في المنظمة وتقديم التدريب في التوقيت المناسب لها،اي دون الانتظار حتى تقع المشكلة.

وينتمي الى هذه المجموعة من الكتاب «ماجي وزير»[٥] فعلى الرغم من أن الكاتبين قد قدما ما اعتبره «مور وديتون»[٦] في دراستهما المسحية الانتقادية للأدبيات المتخصصة في تحديد الاحتياجات التدريبية اشمل اطار لتحديد الاحتياجات التدريبية، فإن تركيزهما في مستويات التحليل المختلفة ـ مستوى المنظمة، ومستوى الوظائف، ومستوى الأفراد ـ كان على معالجة المشكلات القائمة.

وقد قامت «ديدن باركر»[٧] بتطبيق النموذج السابق الذي قدمه ماجي وزير في تحديد ومعالجة المشكلات الفنية في بنك «ولز فارجو» بالولايات المتحدة الأمريكية، فعلى مستوى المنظمة تم تحديد المشكلة التي مؤداها أن عدد ونوعية الفروض التي يمنحها البنك كانت أقل من المستهدف، وعلى مستوى الوظائف تم تحديد المعارف والمهارات التي يجب توفرها في الموظف الذي يعمل بقسم الائتمان، وعلى مستوى الافراد قامت الكاتبة بتصميم اختبار تحريري لتحديد الأشخاص الذين يحتاجون الى تدريب، والمعارف والمهارات التي يحتاجون للتدريب عليها.

وقد ركز «ميجر وبايب»[٨] في نموذجهما ايضا على معالجة المشكلات الحالية في المنظمة، وذلك عن طريق تحديد المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب وتلك التي يمكن حلها عن طريق تدخلات ادارية.

كما ركز «كلود سالم»[٩] في النموذج الذي اقترحه على معالجة المشكلات القائمة، ويهدف النموذج الى استخدام التدريب بشكل رشيد عن طريق التأكد أولا من أن تقديم التدريب هو البديل المناسب لحل المشكلة، ثم التأكد من أن التدريب عندما يقدم سيؤدي الى حل المشكلة بالشكل المطلوب.

وبناء على الاستعراض السابق لأدبيات تحديدالاحتياجات التدريبية، يمكن استخلاص مشكلة البحث وصياغتها بشكل موجز فيمايلي:

مشكلة البحث:

تفتقر أدبيات تحديد الاحتياجات التدريبية الى نموذج متكامل يركز بشكل متوازن على تحديد الاحتياجات التدريبية ذات العلاقة بمشكلات الاداء القائمة في المنظمة، اضافة الى تحديد الاحتياجات التدريبة الناجمة عن التغيرات المستقبلية في المنظمة، بما يستلزمه ذلك من أساليب لجمع وتحليل البيانات خلال المستويات المتكاملة لتحديد الاحتياجات.

وفي غياب هذا النموذج فإن التركيز يكون على علاج مشكلات الاداء القائمة في المنظمة ومن تم قصر التدريب على الجانب العلاجي دون الجانب الوقائي، وما يترتب على ذلك من اهدار لموارد المنظمة والتأثير السلبي على فاعليتها.

هدف البحث:

يهدف هذا البحث الى وضع نموذج متكامل يهتم بشكل متوازن بتحديد الاحتياجات التدريبية ذات العلاقة، بمشكلات الأداء الحالية، والاحتياجات التدريبية الناتجة عن التغيرات المستقبلية التي تخطط لها المنظمة، الأمر الذي يؤدي الى استخدام التدريب كأداة لعلاج مشكلات الأداء الحالية، وتجنب الوقوع في مشكلات اداء في المستقبل، وفي كل مستوى من مستويات التحليل يقدم النموذج طرق جمع البيانات المناسبة للمستوى ونوع التحليل، اي سواء كان خاصا بتحليل المشكلات الحالية أو التغيّرات المستقبلية.

تنظيم البحث:

لقد تم تنظيم هذا البحث في أربعة مباحث، وكمايلي:

المبحث الأول

المبادىء التي يقوم عليها النموذج

لتسهيل مهمة القارىء في استيعاب النموذج وتقويمه، نعرض فيما يلي المبادىء التي يقوم عليها النموذج

أولاً إن النموذج يتبنى مدخلا لتحديد الاحتياجات التدريبية ينساب من القمة الى القاعدة a top-down approach بمعنى أن النموذج يبدأ بمستوى المنظمة لتحديد أين تحتاج المنظمة الى تدريب، وينتهي بتحديد الاحتياجات التدريبة للأفراد التي يترتب على تلبيتها تحقيق أهداف المنظمة. والنموذج بهذه الصورة يعتمد على الاساليب التحليلية Analytical techniques

واذا ما قورن هذا المدخل بالمدخل الشائع الذي ينساب من القاعدة الى القمة a bottom-up approach والذي يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف، ثم يقوم بتجميع هذه الاحتياجات خلال المستويات المتعددة في المنظمة، حتى يتم في النهاية تلخيص الاحتياجات المتميزة للأفراد ومحاولة ربطها بأهداف المنظمة، لوجدنا أن المدخل الذي يتبناه النموذج ـ على الرغم من صعوبته النسبية ـ يؤكد بما لا يدع مجالا للشك على أن التدريب الذي سيقدم للأفراد سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة

ثانيا إن النموذج يعتبر نموذجا ديناميكيا، بمعنى أنه يستجيب للدلالات التدريبية للتغيرات في أهداف المنظمة.

ثالثا: إن النموذج ـ باعتباره نموذجا ينساب من القمة الى القاعدة ـ يمر بمستويات ثلاثة متميزة ومتكاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وهي مستوى المنظمة، ثم مستوى الوظائف، ثم مستوى الأفراد.

ويهدف التحليل على مستوى المنظمة الى تحديد «أين تحتاج المنظمة الى تدريب»، أي أنه يحدد الادارات والأقسام التي تبرز فيها الحاجة الى التدريب.

أما تحليل الوظائف فيهدف الى تحديد المتطلبات النموذجية لأداء الوظائف، وذلك في الإدارات التي برزت فيها الحاجة الى التدريب من خلال تحليل المنظمة.

ويهدف تحليل الأفراد الى تحديد ما اذا كان الفرد يحتاج الى تدريب، وماهي المعارف والمهارات التي يحتاج للتدريب عليها في ضوء المتطلبات النموذجية لأداء الوظيفة، والتي تم

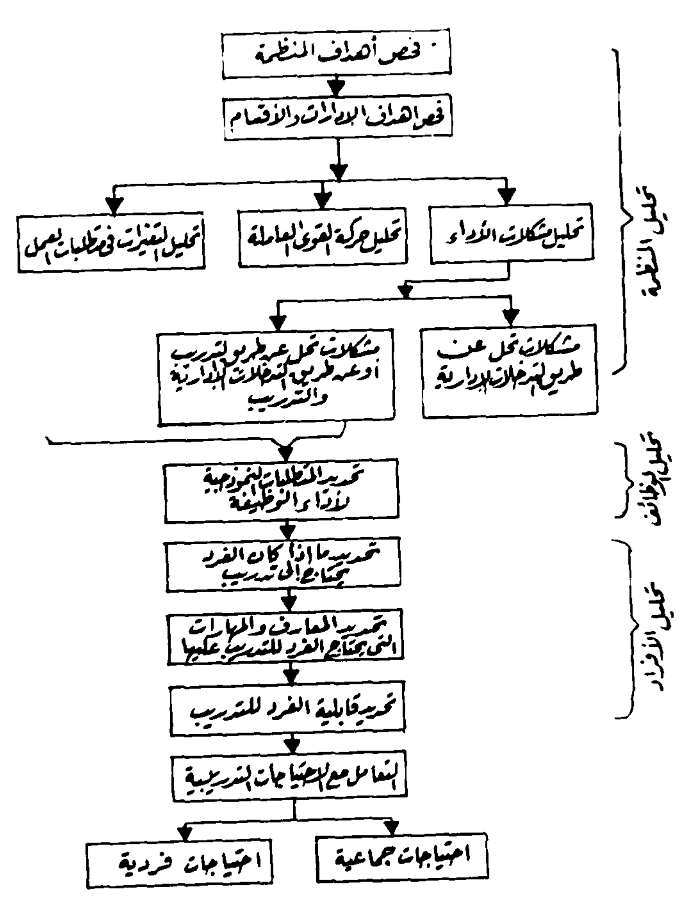
التوصل اليها من تحليل الوظائف.

ومما تجدر الاشارة اليه أن نهاية المطاف في المستويات السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية هو التوصل الى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد في ضوء المتطلبات النموذجية لأداء الوظائف، والتي يؤدي تلبيتها عن طريق التدريب الى الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: إن النموذج سيركز بشكل متوازن على كشف الاحتياجات التدريبية ذات العلاقة بمشكلات الأداء الحالية، والاحتياجات التدريبية الناتجة عن التغيرات المستقبلية التي تخطط لها المنظمة

خامساً: إن النموذج سيقدم طرق وأساليب جمع البيانات عن الاحتياجات التدريبية التي تتناسب مع كل مستوى من مستويات التحليل السابق ذكرها، مميزا - عندما يكون ذلك ضروريا - بين الأساليب والطرق التي تتناسب مع تحليل المشكلات الحالية وتلك التي تتناسب مع التغيرات المستقبلية.

ويحسن أن نختتم هذا البحث بتصوير اطار النموذج المقترح المبني على المبادىء السابق ذكرها.... ويوضح الشكل التالي (الشكل ١ ١) هذا الاطار.



شكل (١ - ١): إطار النموذج المقترح لتحديد الاحتياجات التدريبية

المبحث الثاني

تحليل المنظمة Organization Analysis

يهتم تحليل المنظمة بفحص المنظمة ككل بغرض تحديد النشاط أو الادارة أو القسم الذي تبرز فيه الحاجة الى التدريب، وذلك في ضوء الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، ان الاستخدام الرشيد للتدريب كإحدى وسائل زيادة كفاءة فاعلية المنظمة، يتطلب التركيز على الاستثمار في التدريب في الأنشطة أو الادارات أو الأقسام التي تبرز فيها الحاجة الى التدريب لمعالجة مشكلات اداء قائمة أو لمقابلة التغيرات المستقبلية في المنظمة ولقد عبر ويكلسي وليثام عن تأييدهما لذلك بقولهما

To implement an organization-wide training program without assessing where the training is needed makes little sense for a cost/benefit stand point. Nevertheless, the authors have seen organizations adopt expensive organization-wide programs with little or no regard as to where training was actually needed»[10]

ويشتمل تحليل المنظمة على أربع خطوات.

أولا فحص أهداف المنظمة.

ثانيا: تحليل مشكلات الاداء القائمة في المنظمة.

ثالثا: تحليل حركة القوى العاملة.

رابعا: تحليل التغيرات في متطلبات العمل.

ونورد فيما يلي شرحا وافيا لهذه الخطوات.

أولاً: فحص أهداف المنظمة:

على الرغم من أن المحلل المكلف بمهمة تحديد الاحتياجات التدريبية في منظمة ما لايعتبر مسئولا عن وضع الأهداف الخاصة بهذه المنظمة، الا أنه يجب عليه ان يبدأ التحليل على مستوى المنظمة بفحص أهدافها، سواء كانت هذه الأهداف هي الأهداف العريضة للمنظمة ككل، أو الأهداف الخاصة بكل ادارة وقسم من أقسامها، كما يجب ان يتم فحص هذه الأهداف في اطار الفترة الزمنية التي تغطيها سواء كانت هذه الفترة قصيرة الأجل أو طويلة الأجل.

وأهمية فحص الأهداف كنقطة البداية في تحليل المنظمة بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في أنه اذا لم يتعرف المحلل على ما تحاول المنظمة تحقيقه، فإنه لن يملك المعايير الصحيحة التي سيجري تحليل المنظمة على اساسها، ومن ثم تصبح عملية التحليل الخاصة بمشكلات الآداء، وحركة القوى العاملة والتغيرات في متطلبات العمل غير ذات معنى ار عملية بدون توجه.

ونظراً لأن أهداف المنظمة في حالة تغير مستمر، فيجب على المحلل القيام بهذه الخطوة وما يليها من خطوات بشكل دوري، وذلك حتى تواكب عملية تحديد الاحتياجات وما يبنى عليها من تدريب التطورات فيما تتطلع المنظمة الى تحقيقه من أهداف.

ثانياً: تحليل مشكلات الأداء القائمة في المنظمة:

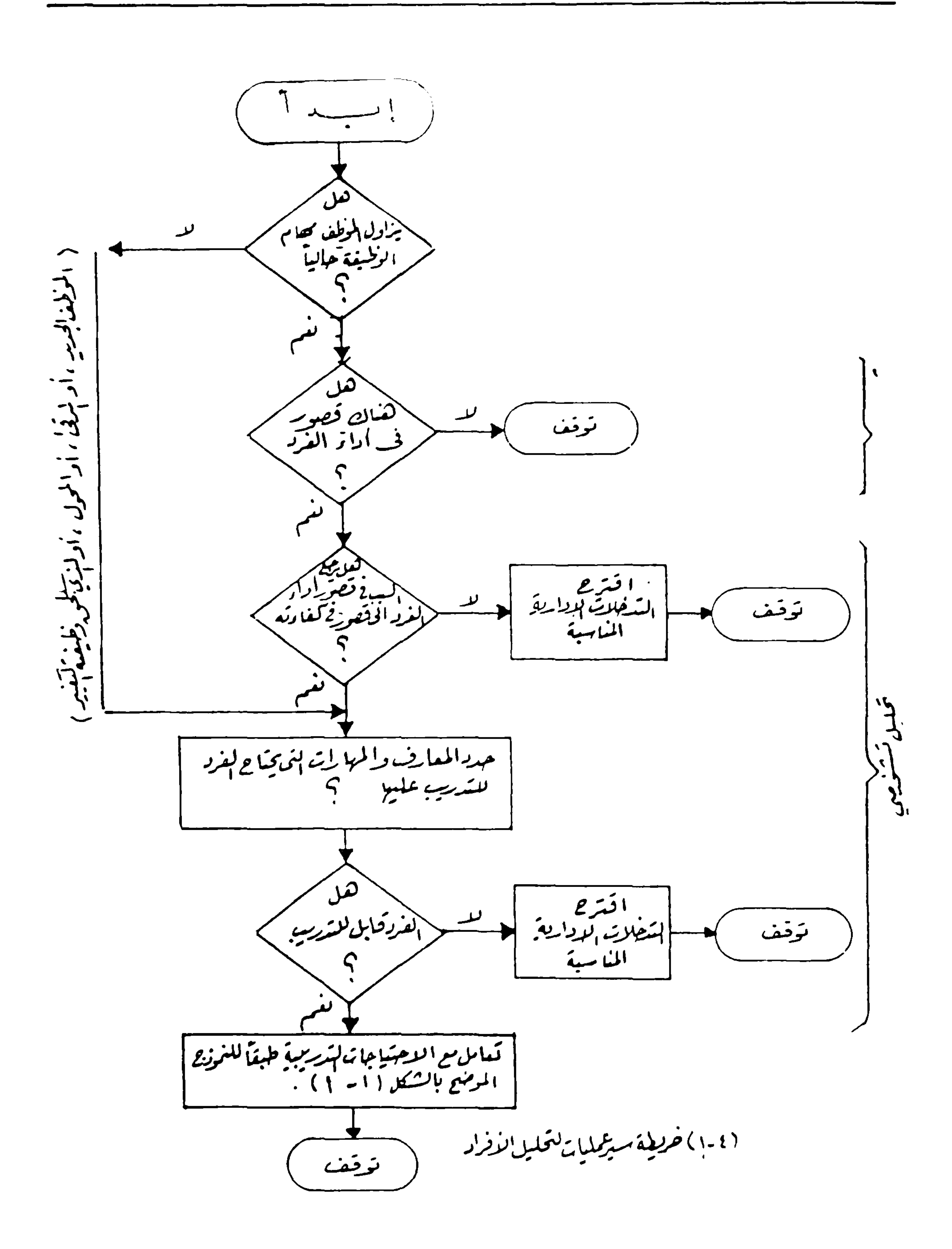
من الأخطاء الشائعة التي تقع فيها المنظمات التي تعاني من مشكلات اداء،التسرع الى اللجوء للتدريب لحل هذه المشكلات دون تحليل كاف لمسببات هذه المشكلات، ومن ثم تحديد ما اذا كانت هذه المشكلات قابلة للحل عن طريق التدريب Trainable Problems أو باستخدام تدخلات ادارية Non-Trainable Problems أو باستخدام التدخلات الادارية والتدريب، وتكون نتيجة هذا التسرع انه بعد ان تقوم المنظمة بالاستثمار في التدريب فإن المشكلات تبقى على ماهي عليه.

ولتجنب هذه الاخطاء الشائعة، يجب تحليل مشكلات الأداء بشكل منهجي، ويوضح الشكل التالي (شكل ٢ ١) خطوات التحليل المقترحة في هذا الصدد.

وكما هو واضح بالشكل فإن خطوات التحليل كمايلي

١ ـ تحديد المشكلة
٢ ـ تحديد الأهمة الاقتصادية للمشكلة.
٣ ـ تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة
٤ ـ تحديد السبب أو الأسباب الحقيقية للمشكلة.
٥ اقتراح الحل أو الحلول المناسبة

وفيما يلي مناقشة لهذه الخطوات:



(٤-١) خريطة سير عمليات لتحليل الأفراد

الخطوة الأولى تحديد المشكلة:

يتم تحديد مشكلات الأداء عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء الفعلي بمؤشرات الأداء المتوقع، والتي عادة ما تضعها المنظمات على ضوء ما ترمي الى تحقيقه من أهداف.

والمجالات التي تغطيها مؤشرات الآداء الفعلي هي على سبيل المثال - كمايلي:

١ تكلفة العمل المباشر المستخدمة في انتاج وحدة السلعة أو الخدمة.

٢ تكلفة المواد المباشرة المستخدمة في انتاج وحدة السلعة أو الخدمة.

٣ التكاليف غير المباشرة المستخدمة في انتاج وحدة السلعة او الخدمة.

٤ التكاليف الاجمالية المستخدمة في انتاج وحدة السلعة أو الخدمة.

٥ - مدى جودة أو نوعية السلعة أو الخدمة المنتجة،ويتخذ كمؤشرلذلك المرفوض أو المعاد من السلعة أو الخدمة.

٦ - كفاءة استخدام الآلات والمعدات في انتاج السلعة أو الخدمة، وتدخل في ذلك مؤشرات العطل وتكاليف الصيانة.

٧ - نسبة المخرجات الى المدخلات.

ويعتبر المؤشر رقم (٧) أعلاه من أفضل المؤشرات التي يمكن تطبيقها - لاسيما في منظمات الخدمات - لقياس اداء الادارات والأقسام، ويمكن ترجمة المخرجات في شكل وحدات من الخدمة، والمدخلات في شكل وحدات زمنية معينة تتناسب مع دورة العمل، على سبيل المثال، اذا انتجت ادارة لتصميم وتطوير البرامج بأحد معاهد التدريب ٣٦ برنامجا تدريبيا في ١٢ شهرا، يكون الأداء الفعلي لها ثلاثة برامج تدريبية شهرياً.

ويجب مقارنة مؤشرات الأداء الفعلي بمؤشرات الأداء المتوقع، وقد تتمثل مؤشرات الأداء المتوقع فيما يلي:

١ - مؤشرات الأداء المعيارية: ويتم وضع هذه المؤشرات بناء على دراسة من المتخصصين في المجال بأسلوب علمي واقعي، أي أن يؤخذ في الحسبان كل الظروف المحيطة بالعمل في المنظمة.

وتعتبر هذه المؤشرات أفضل المؤشرات الخاصة بالأداء المتوقع، ولكن لا يجب أن يعرض المحلل عن استكمال عملية التحليل في حالة عدم توفر هذه المؤشرات، حيث يمكن له استخدام المؤشرات الأخرى التالية.

٢ مؤشرات الأداء الفعلي للأقسام الأخرى المماثلة في المنظمة.
٣ مؤشرات الأداء الفعلي للأقسام المماثلة في المنظمات الأخرى.
٤ مؤشرات الأداء الفعلي لنفس القسم على مدى فترات زمنية سابقة.

وتحدد المقارنة بين مؤشرات الأداء الفعلي والأداء المتوقع وجود أو عدم وجود مشكلة أداء، ففي حالة انخفاض مؤشرات الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع نكون بصدد مشكلة أداء محددة تطبق عليها بقية خطوات التحليل، أما اذا لم تكن هناك مشكلة أداء، فإن المحلل يتوقف عند هذا الحد.

والجدير بالذكر أن البيانات اللازمة لهذه الخطوة من التحليل يتم الحصول عليها من واقع سجلات وخطط العمل في المنظمة، وماهو متاح في هذا الصدد عن المنظمات النظيرة.

الخطوة الثانية تحديد الأهمية الاقتصادية للمشكلة:

اذا كانت الخطوة السابقة تعنى بتحديد مشكلات الاداء في ادارات وأقسام المنظمة، فإن هذه الخطوة تعنى بتحديد الحجم الاقتصادي او الأهمية الاقتصادية للمشكلة بالنسبة للمنظمة، والمقصود بالأهمية الاقتصادية تكلفة انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع.
وتتمثل هذه التكلفة ـ على سبيل المثال ـ في تكلفة الوقت الضائع، أو تكلفة التالف من المواد.او تكلفة العطل في الآلات، أو تكلفة أنتاج الوحدات المعيبة التي يرفض السوق تقبلها وما الى ذلك.
وتبرز فائدة تحديد الأهمية الاقتصادية لمشكلة الأداء في تزويد المحلل ببيانات موضوعية يستطيع ان يقرر من خلالها مدى أهمية المشكلة، ومن ثم تركيز مجهوداته على حل المشكلات ذات الأهمية، بالاضافة الى اعطائه مؤشرا عن حجم الاستثمار الذي يمكن انفاقه في حلها.
كما يمكن استخدام المعلومات السابقة لترتيب أولويات مشكلات الأداء، وذلك حسب نسبة تكلفة المشكلة الى التكلفة المتوقعة للحل، وتزداد أولوية المشكلة كلما زادت هذه النسبة، والعكس صحيح.

الخطوة الثالثة. تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة:

يقوم المحلل في هذه الخطوة بتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة ـ وكما ذكرنا سابقاً ـ فإن المحلل لا يجب أن ينسرع باستنتاج أنه طالما أن هناك مشكلة أداء في إدارة أو قسم ما، فإن نقص كفاءة العاملين بالادارة أو القسم يكون هو السبب الوحيد وراء المشكلة.

وقد اتضح من المشاهدات في هذا المجال ان هناك بعض الأسباب الشائعة لاسيما في منظمات الدول النامية، التي تؤثر تأثيرا سلبيا على اداء العاملين في هذه المنظمات على الرغم من توفر الكفاءة المطلوبة لأداء العمل لديهم، ومن هذه الأسباب مايلي

١ ـ المعاملة غير الانسانية للعاملين: إن معاملة الادارة للعاملين بشكل غير انساني تؤدي الى نشوء ما يسمى بعلاقة التناقص بين الادارة والعاملين Adversary relationship الأمر الذي يؤدي في النهاية الى تركيز العاملين على تفشيل أهداف المنظمة التي تتبناها الادارة وظهور مشكلات الأداء، والتركيز في علاج المشكلة لا يجب ان يكون على تدريب العاملين وانما على تدريب افراد الادارة على السلوك الاداري الايجابي.

ولقد عبر أحد خبراء الصناعة اليابانية في أحد المؤتمرات التي حضرها الكاتب عن أهمية هذا العامل في انخفاض أداء العاملين مؤكدا أن أحد أسرار تميز الأداء لديهم هو وجود علاقة تعاون Co-operative relationship بين الادارة والعاملين، والتي تولدت من معاملة العاملين بشكل انساني.

٢ ـ ضعف نظام الحوافز المادي وغير المادي: إن عدم ربط الحوافز سواء كانت مادية أو غير مادية بالانتاج، يؤدي الى ظهور مشكلات اداء يجب ان يكون حلها عن طريق اصلاح نظام الحوافز، وليس عن طريق تدريب العاملين.

والجدير بالذكر أن نظام الحوافز قد يكون سليما، لكن المشكلة تنبع من سوء تطبيقه، كأن يطبق النظام بشكل غير موضوعي يؤدي الى مكافأة العامل غير الكفء، وربما عقاب العامل الكفء، ويستحضر في هذا المجال مصطلح البهلوان التنظيمي Organization Clown للدلالة على العاملين الذين لا يملكون الكفاءة، ولكنهم يجيدون الرقص على طبول أهواء أفراد الادارة، ويستأثرون بحوافز المنظمة، وتكون النتيجة اصابة العاملين الأكفاء بالإحباط، وتركيزهم على ارضاء أهواء أفراد الادارة، وليس على المعايير الموضوعية للانتاجية، الأمر الذي يؤدي الى انخفاض أدائهم وظهور مشكلات الأداء في المنظمة، ولاشك أن حل هذه

المشكلات يكون في وضع أسس موضوعية للتقويم وتدريب أفراد الادارة على تطبيقها، وليس في تدريب العاملين.

٣ ـ عدم وجود نظام معلومات مرتدة تشخيصي للعاملين عن نتائج عملهم: إن عدم إخطار العاملين بنتائج عملهم بشكل تفصيلي يؤدي في بعض الأحيان الى ظهور مشكلات الأداء وقد لوحظ أن أداء بعض أساتذة معاهد التدريب والجامعات بدأ في الارتفاع بعد اعطائهم معلومات مرتدة عن تقويم الدارسين لأدائهم، فقد أتت بعض هذه التقويمات على سبيل المثال بمعلومات تفيد أن الأساتذة لا يعطون أمثلة كافية عن تطبيق المبادىء والمفاهيم، الأمر الذي ترتب عليه تعثر الدارسين في الاختبارات التي تقيس مهارات التطبيق، وعندما وجه نظر هؤلاء الأساتذة الى هذه السلبية، أكثروا من الأمثلة واختفت المشكلة.

فالمشكلة هنا ليست مشكلة نقص في كفاءة هؤلاء الأساتذة، ولكن عدم درايتهم بخطأ ممارستهم وبما هو مطلوب منهم عمله، ومرة اخرى فان تدريبهم لن يحل المشكلة حيث يكون حل هذه المشكلة والمشكلات المماثلة عن طريق توفير نظام معلومات مرتدة تشخيصي للعاملين عن نتائج ادائهم.

والى جانب الأسباب الثلاثة الشائعة السابق ذكرها، فإن على المحلل ان يستكمل هذه الخطوة بتحديد بقية الأسباب المحتملة للمشكلة، والتي تختلف من مشكلة لأخرى حسب طبيعتها، وهذه الأسباب لا تقتصر على البيئة الداخلية للمنظمة فحسب بل تمتد الى بيئتها الخارجية باعتبار ان المنظمة نظام مفتوح Open system وليست نظاما مغلقا، فقد لوحظ ـ على سبيل المثال ـ أن انخفاض الأداء في أحد الأقسام الانتاجية يرجع الى أن المواد المستخدمة في الانتاج ليست المواد المعيارية المناسبة للآلات وبالتالي فإن المشكلة تكمن في قسم المشتريات الذي أمن المواد غير المعيارية، وبسؤال المسئولين في ادارة المشتريات وجد أن قسم المشتريات اضطر لتأمين هذه المواد لظروف خارجة عن ارادته، تتمثل في توجهات سياسية، أي عوامل في البيئة الخارجية للمنظمة، اضطرت معها المنظمة الى وقف الاستيراد من دول معينة والاتجاه الى دول أخرى.

وحل المشكلة السابقة يكمن في ادخال تعديلات على الآلات بما يتناسب مع المواد الجديدة، او في تغيير الآلات كلية (لاحظ ان التدريب هنا قد يكون حلا مكملا في حالة ما اذا تطلب تعديل الآلات او تغييرها معارف ومهارات جديدة من جانب المشغلين) او القبول بانخفاض الانتاجية اذا كانت تكلفه التعديل او التغيير تفوق تكلفة المشكلة.

الخطوة الرابعة: تحديد السبب أو الأسباب الحقيقية للمشكلة:

على المحلل أن يقوم في هذه الخطوة بجمع وتحليل المعلومات عن الأسباب المحتملة التى حددها في الخطوة السابقة، وذلك لتحديد السبب أو الأسباب الحقيقية للمشكلة، وقد تكون هذه المعلومات متوفرة في سجلات المنظمة وأنظمتها، وما عليه الاّ أن يقوم بالتحليل او قد يتطلب الموقف من المحللتصميم ادوات لجمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات مع افراد الادارة والعاملين ذوي العلاقة بالمشكلة بما في ذلك استبيانات الاتجاهات وتقويم مناخ المنظمة.

الخطوة الخامسة: اقتراح الحل (أو الحلول) المناسبة:

يقوم المحلل في هذه الخطوة باقتراح الحل او الحلول المناسبة على الادارة، ويمكن تبويب هذه الحلول الى قسمين حسب الاسباب الحقيقية للمشكلة وكالآتي:

أ - تدخلات ادارية.

ب - تدخل عن طريق التدريب،مع ملاحظة ان بعض مشكلات الاداء قد يتطلب حلها مزيجا من التدخلات الادارية، والتدخل عن طريق التدريب.

والجدير بالذكر انه اذا توصل المحلل الى ان التدخل عن طريق التدريب هو الحل او جزء من الحل المناسب للمشكلة، يكون السؤال هو التدريب على ماذا؟ ومن من العاملين على وجه التحديد-داخل الادارة أو القسم الذي يعاني من المشكلة-يحتاج الى تدريب؟ وماهي المعارف والمهارات التي يحتاجها كل منهم للتدريب عليها؟ ويجيب تحليل العمل وتحليل الأفراد على هذه الأسئلة.

وتسهيلا لمهمة القارىء والممارس في ربط الخطوات الخمس السابقة، وفي التعرف على كيفية تطبيقها وصولا الى الحل المناسب لمشكلة الأداء.. نورد فيما يلي تحليلا لاحدى المشكلات من واقع خبرة الكاتب كاختصاصي تدريب بمعاهد التدريب.

تحليل لمشكلة أداء

خلفية المشكلة:

قام أحد معاهد التدريب بتوزيع استبيانات متابعة الخريجين على عينة ممثلة لرؤساء خريجي برامجه التدريبية، بعد مرور ثلاثة اشهر من انتهاء البرامج وعودة الخريجين الى أعمالهم، وقد قامت الادارة المعنية بتقويم البرامج بتحليل نتائج الاستبيانات، واتضح من التحليل أن هناك شبه اجماع على أن كفاءة أداء الخريجين من البرامج التدريبية المخصصة لثلاثة قطاعات وظيفية لم ترتفع بعد التدريب بشكل ملموس.

وفيما يلي خطوات تحليل المشكلة:

الخطوة الأولى: تحديد المشكلة:

إن تحديد المشكلة ـ كما سبق ان ذكرنا ـ يعتمد على مقارنة مؤشرات الاداء الفعلي بالأداء المتوقع، ولما كان الهدف الأساسي للمعهد المشار اليه هو تحقيق التنمية الادارية عن طريق التدريب والبحوث والاستشارات، فقد وضع المعهد معيارا رئيساً لتقويم نشاطه التدريبي كالآتي:

«يجب أن يترتب على التدريب زيادة ملموسة في كفاءة اداء خريجي البرامج التدريبية لمهام وظائفهم».

وبمقارنة نتائج تحليل الاستبيانات ـ مؤشر الأداء الفعلي ـ بالمعيار السابق، يمكن تحديد مشكلة الأداء كالآتي:

«إن البرامج التدريبية في القطاعات الثلاثة المعنية لا يترتب عليها زيادة ملموسة من كفاءة أداء الخريجين لمهامهم الوظيفية».

الخطوة الثانية: تحديد الأهمية الاقتصادية للمشكلة:

تحدد الأهمية الاقتصادية لهذه المشكلة بالتكلفة الاجمالية السنوية لتدريب العاملين في القطاعات الثلاثة، اضافة الى قيمة انتاجيتهم الضائعة نتيجة تفرغهم طوال مدة التدريب،

ويتمثل ذلك في مبالغ طائلة، وبناء على ذلك فإن المشكلة تعتبر ذات وزن اقتصادي يستحق الاستمرار في عملية التحليل من خلال الخطوات التالية.

الخطوة الثالثة. تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة:

يمكن تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة كالآتي:

١ ـ المعاملة غير الانسانية من قبل الادارة للمدربين بالمعهد.

٢ ـ ضعف نظام الحوافز المادي وغير المادي في المعهد.

٣ ـ عدم وجود نظام معلومات مرتدة تشخيصي للمدربين عن نتائج ادائهم.

٤ ـ إن تصميم البرامج لم يعتمد على دراسات ميدانية كافية للاحتياجات التدريبية للوظائف في هذه القطاعات.

٥ ـ إن اجراءات العمل التي يتم التدريب عليها في البرامج الخاصة بالقطاعات المعنية في المعهد اجراءات نموذجية، لكنها غير نمطية في الأجهزة التي يقدم المعهد لها خدماته التدريبية.

فمن الممكن أن يكون المعهد قد قام بدراسة ميدانية كافية للمهام الوظيفية، وكان عليه أن يحدد اجراءات القيام بهذه المهام، ونظرا لأن تلك الاجراءات غير نمطية في الأجهزة التي يخدمها، ونظرا لأن المعهد لا يملك سلطة تنميط هذه الاجراءات، فقد اختار أن يدرب الموظفين على اجراءات نموذجية لأداء المهام الوظيفية، ويتخرج الموظف من البرنامج التدريبي ويصطدم بالاجراءات الفعلية التي يستخدمها الجهاز الذي يعمل فيه، والتي لا يستطيع تغييرها، وتكون النتيجة قيامه بالاجراءات الموجودة بالجهاز بالكيفية والكفاءة التي كان يقوم بها قبل التدريب، ومن الممكن أن تقل كفاءته نظرا لما يصاب به من احباط، والأمثلة على ذلك«البرامج التدريبية في مجال الاتصالات الادارية المحفوظات».

٦ ـ إن الوقت المخصص للتدريب غير كاف للتدريب على المعارف،وأهم من ذلك المهارات الوظيفية..

٧ ـ إن الحقائب التدريبية غير مناسبة لأهداف وموضوعات البرامج.
ويعتبر ذلك من ضمن الأسباب الهامة التي تؤدي الى فشل التدريب، لاسيما عندما لا تتضمن الحقائب تمارين وحالات دراسية تحاكي ماهو موجود في العمل.

٨ ـ إن معدل المتدربين الى المدربين مرتفع..
يتطلب التدريب على المهارات الوظيفية سواء كانت عقلية أو حركية، اهتماما فرديا بالمتدربين لاعطائهم معلومات مرتدة عن ادائهم بشكل مستمر حتى يصلوا الى مستوى الأداء المطلوب، وارتفاع المعدل المذكور يؤدي الى عدم اعطاء المتدرب العناية الفردية اللازمة، ومن ثم فإنه يتخرج من البرنامج دون ان يصل الى درجة التمكن المطلوبة لأداء المهارات الوظيفية.

٩ ـ ارتفاع عدد ساعات نصاب المدرب:
إن ارتفاع عدد الساعات التي يكلف المدرب بتدريسها يؤدي الى انخفاض الساعات المخصصة للاعداد للدروس التدريبية، وفي مجال التدريب والذي يعتمد على التدريب على المهارات يحتاج المدرب الى وقت كاف للاعداد، ويؤدي عدم توفر هذا الوقت الى انخفاض أداء المدرب، وانعكاس ذلك على كفاءة الخريجين.

١٠ ـ إن تقويم أداء المتدربين لا يتم على أساس معياري «Criterion refrenced evenced evaluation».
قد تكون البرامج التدريبية بشكل يلبي الاحتياجات التدريبية، وتوفرت لها كل ظروف التطبيق المناسبة لكن الاساليب المستخدمة في تقويم أداء المتدربين لا تبنى على أساس معياري مستمد من المتطلبات الوظيفية ومستوى الأداء المطلوب لها، ويترتب على ذلك اجتياز المتدربين للبرنامج دون التأكد من وصولهم الى مستوى الأداء الوظيفي المطلوب.

١١ القصور في كفاءة المدربين.

الخطوة الرابعة: تحديد السبب أو الأسباب الحقيقية للمشكلة:

يتطلب تحديد السبب أو الأسباب الحقيقية للمشكلة، جمع وتحليل البيانات ذات العلاقة بالأسباب المحتملة للمشكلة الموضحة في الخطوة السابقة، ويتطلب الأمر أن يرجع المحلل الى الدراسات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية للبرامج المعنية، واستبيانات

متابعة الخريجين، واستبيانات تقويم المدربين للبرنامج ووحداته، والحقائب التدريبية، وسجلات ادارة التسجيل والقبول، وتكليفات المدربين والأدوات المستخدمة في تقويم أداء المتدربين واستبيانات تقويم المتدربين للبرنامج، وأدلة البرامج المعنية، كما قد يتطلب الأمر مقابلات مع ادارة البرامج المعنية، وعينة من المدربين، اضافة الى تصميم استبيان لقياس اتجاهات المدربين نحو بيئة العمل بالمعهد بما في ذل سلوك افراد الادارة تجاههم.

الخطوة الخامسة: اقتراح الحل أر الحلول المناسبة:

في حالة ما اذا توصل المحلل الى أن سبب المشكلة يرجع الى أحد أو بعض الأسباب العشرة الأول، فإنه يقترح على الادارة الحل غير التدريبي المناسب (المقصود بالتدريب هنا تدريب المدربين) أما اذا كان السبب هو قصور كفاءة المدربين (السبب الحادي عشر) فإنه يجري تحليلاً لوظائف المدربين في القطاعات المعنية ليحدد متطلبات العمل النموذجي، ثم يقوم بتحليل الأفراد ليحدد المدربين الذين يحتاجون الى تدريب، والمعارف والمهارات التي يحتاجها كل منهم للتدريب عليها.

مع ملاحظة أنه اذا اتضح للمحلل أن الأسباب الحقيقية للمشكلة هي أحد أو بعض الأسباب العشرة الأول الى جانب القصور في كفاءة المدربين، فإنه يقترح على الادارة الحلول غير التدريبية المناسبة، الى جانب قيامه بتحليل الوظائف والمتدربين تمهيدا لتقديم التدريب المناسب لهم.

ثالثاً: تحليل حركة القوى العاملة:

سبق أن ذكرنا أن النموذج المقترح يركز بشكل متوازن على استخدام التدريب كأداة لحل المشكلات القائمة التي تعانيها المنظمة، بالاضافة الى استخدام التدريب كأداة لتجنب حدوث المشكلات المستقبلية، ولقد كان التركيز في الجزء السابق من هذا المبحث على المشكلات القائمة، ويخصص هذا الجزء من المبحث والجزء التالي لكيفية استخدام التدريب كأداة لتجنب حدوث المشكلات المستقبلية، ويكون ذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية الناجمة عن حركة القوى العاملة في فترات زمنية مستقبلية، اضافة الى التغيرات في متطلبات العمل، ومن ثم تقديم التدريب المطلوب لها بشكل مسبق في التوقيت المناسب.

وبالنسبة للقوى العاملة فإن المحلل يقوم بتحليل حركتها المستقبلية بالنسبة لأنشطة المنظمة واداراتها وأقسامها، وحسب المستويات التنظيمية لها، وذلك للاستفادة منها كمصدر من مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية، ويعتمد المحلل في ذلك على الخطط والتنبؤات التي أعدتها المنظمة بهذا الشأن لفترات زمنية مقبلة للوصول الى ما ترمي الى تحقيقه من أهداف، ويبحث المحلل في هذه الخطط وتلك التنبؤات عن اعداد من سيتم تعيينهم، واعداد الذين سيحوّلون الى وظائف أخرى، واعداد من سيتم ترقيتهم من الموظفين القدامى، يتم التوزيع حسب أنشطة وادارات وأقسام المنظمة ومستوياتها التنظيمية، وتحتاج كل هذه الفئات الى تدريب يجب تقديمه في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من أداء مهام وظائفهم بالمستوى المطلوب.

وفيما يلي مثال على كيفية تحليل تنبؤات حركة القوى العاملة كمصدر من مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.

نفترض ان أحد أقسام الانتاج بمنظمة ما أجرى التنبؤ التالي لحركة القوى العاملة في العام القادم، وذلك على مستوى العمالة التشغيلية.. وفي ضوء أهداف القسم النابعة من أهداف الادارة التي يتبعها القسم والمنظمة ككل.

عدد العاملين الحاليين	عدد العاملين المطلوب للتوسع	الفاقد من العمالة نتيجة				الكسب نتيجة		التعيينات الجديدة
		التقاعد	ترك الخدمة	النقل من القسم	الترقية	النقل الى القسم	الترقية	
١٥٠	٥٠	٥	١٥	٥	١	٢٠		٥٦

وبتحليل بيانات الجدول السابق يتضح مايلي:

١ ـ إن هناك ٥٦ عاملا جددا سيتم تعيينهم في القسم، وهؤلاء سيحتاجون الى تدريب.

٢ ـ إن عدد العاملين الذين سيتم نقلهم الى القسم يبلغ ٢٠عاملا، وهؤلاء سيحتاجون الى تدريب.

٣ ـ أنه يوجد عامل واحد سيتم ترقيته الى وظيفة رئيس عمال، وسيحتاج هذا العامل الى تدريب.

٤ ـ أنه يمكن الحصول على معلومات هامة تفيد في تحديد الاحتياجات التدريبية من العمال الخمسة الذين سيتركون الخدمة، وذلك عن طريق تحليل أسباب تركهم الخدمة باستخدام أسلوب مقابلة ترك الخدمة Exit interview فقد يكون من بين هذه الأسباب ما لاقوه من معاملة غير انسانية أثناء عملهم، وقد يعطي هذا مؤشراً عن حاجة أفراد الادارة ذوي العلاقة الى التدريب على السلوك الاداري الايجابي، وقد تتمخض المقابلة عن أن متطلبات العمل كانت اكثر بكثير من قدراتهم أو اقل من قدراتهم، الأمر الذي قد يعطي مؤشرا عن حاجة الأفراد القائمين على الاختيار في شئون العاملين الى تدريب.

واذا كان تحليل الخطط والتنبؤات عن حركة القوى العاملة يحدد للمحلل عدد الأفراد الذين سيحتاجون الى تدريب في أنشطة المنظمة واداراتها وأقسامها فانه يبقى أن يقوم المحلل بتحديد متطلبات الأداء الوظيفي النموذجي، اضافة الى المعارف والمهارات التي سيحتاجها كل فرد من هؤلاء للتدريب عليها لأداء مهامه الوظيفية بصورة نموذجية، ويكون ذلك عن طريق تحليل الوظائف وتحليل الأفراد، واللذين ستتم معالجتهما في المبحثين الثالث والرابع، أما الجزء المتبقي من هذا المبحث فيخصص لتحليل التغيرات في متطلبات العمل.

رابعاً: تحليل التغيرات في متطلبات العمل:

تلجأ منظمات كثيرة الى زيادة كفاءتها الانتاجية تدعيما لمركزها التنافسي، وذلك على سبيل المثال عن طريق تحسين اجراءات العمل، او ادخال تقنيات جديدة، كما تلجأ المنظمات ايضا الى التنويع في منتجاتها باضافة خطوط انتاج ونظم تشغيل جديدة، وعلى المحلل أن يقوم بحصر الادارات والأقسام التي ستتم فيها هذه التغيرات استكمالا للتحليلات السابق ذكرها للمنظمة، ووصولا الى صورة متكاملة عن أين تحتاج المنظمة الى تدريب؟ ويكون عليه أيضاً أن يقوم بتحليل للوظائف لتحديد متطلبات الاداء النموذجي في ظل التغيرات المستهدفة، ثم بتحليل للأفراد لتحديد المعارف والمهارات التي يحتاج كل فرد من الأفراد الذين سيلحق وظائفهم التغيير الى التدريب عليها.

المبحث الثالث
تحليل الوظائف Job Analysis

يمكن تعريف تحليل الوظائف لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية بأنه عملية جمع وتحليل وتبويب البيانات الخاصة بوظائف حالية أو متوقعة بقصد التوصل الى متطلبات الأداء النموذجي لهذه الوظائف.

ويعرض هذا المبحث الخطوات المقترحة لتحليل الوظائف مع مناقشة للمفاهيم ذات العلاقة، يلي ذلك عرض لمصادر البيانات الوظيفية والأساليب المستخدمة في جمعها.

أولاً: خطوات تحليل الوظائف:

يوضح الشكل التالي (الشكل ٣ ١) الخطوات المقترحة لتحليل الوظائف

تحديد مهام الوظيفة
تحديد المهام الحيوية
تحديد المعارف والمهارات المباشرة اللازمة لأداء كل مهمة من المهام الحيوية والمعارف والمهارات المساندة
تحديد ظروف اداء المهمة
تحديد معايير الأداء النموذجي للمهمة

الشكل رقم (٣ ١) الخطوات المقترحة لتحليل الوظائف

وفيما يلي شرح للمفاهيم ذات العلاقة بالخطوات السابقة.

المهمـــــة: Task

المهمة: عبارة عن مجموعة مترابطة من الأفعال أو الخطوات أو العناصر اللازمة لتحقيق هدف متميز من أهداف الوظيفة، ويراعى عند صياغة المهمة أن تبدأ بفعل سلوكي أو أدائي مثل: (يعد خطة..، يصمم برنامجا..، يراقب..)، أو بمصدر رد الفعل مثل: (اعداد خطة..، تصميم برنامج..، مراقبة..).

المهام الحيوية: Critical Tasks

على الرغم من كثرة المعايير المستخدمة في تحديد المهام الحيوية للوظيفة، فإن درجة الأهمية ودرجة الصعوبة تعتبر أفضلها، وتستخدم درجة أهمية المهمة ودرجة صعوبتها في تحديد أولوية التدريب الرسمي عليها، انه لمن قبيل الاسراف والتبذير ان تستثمر أموال المنظمة في التدريب الرسمي على كل مهام الوظيفة وبنفس الدرجة من التركيز، حيث يوجد بعض المهام غير المهمة، بمعنى انه اذا لم يتم اداؤها بشكل جيد، أو حتى لم يتم أداؤها على الاطلاق، فلن يكون لذلك تأثير محسوس على الأداء الكلي للوظيفة، كما أن هناك بعض المهام البسيطة التي يمكن للموظف أن يؤديها بدون تدريب أو بتدريب على رأس العمل.

وخلاصة القول: إن استخدام درجة الأهمية ودرجة الصعوبة كمعيارين لتحديد المهام الحيوية يساعد المنظمة في استثمار أموالها في التدريب الرسمي على المهام ذات الأهمية (أي التي يترتب على عدم أدائها بالمستوى المطلوب نتائج خطيرة على الموظف والوظيفة والأجهزة، وربما على القسم الذي يعمل فيه وصورة المنظمة ككل) وذات الصعوبة (أي المهام المعقدة التي يصعب على الموظف تعلمها بنفسه).

وتعطي كل من الأهمية والصعوبة درجات تصاعدية من صفر الى ٤.. ويكون الحد الأقصى لمجموع درجات الأهمية والصعوبة ٨درجات، ويمكن استخدام ما تحصل عليه كل مهمة من مجموع الدرجات أساسا في تحديد أولويتها كما يوضح الشكل (٣ ٢).

مقياس لتحديد أولوية المهام

مجموع درجات الأهمية والصعوبة	الأولوية
٧ ـ ٨	١
٥ ـ ٦	٢
٣ ـ ٤	٣
١ ـ ٢	٤
صفر	صفر

الشكل (٣ ٢)

ومعنى أرقام الأولوية كما يلي:

١ ـ يقدم تدريب رسمي مركز ومتكامل على المهمة، ويجب أن يصل كل المتدربين الى مستوى الاتقان في أدائها من حيث الدقة والسرعة قبل تخرجهم من البرنامج.

٢ ـ يقدم تدريب رسمي على المهمة، ويجب أن يتمكن كل المتدربين من أدائها قبل التخرج من البرنامج، ولكن ليس بنفس الدقة والسرعة المطلوبتين في أدائها على رأس العمل.

٣ ـ يقدم تدريب على رأس العمل بشكل متكامل على المهمة.

٤ يقدم بعض التدريب على رأس العمل على المهمة.

صفر: لا يقدم للمهمة تدريب على الاطلاق.

وكما هو موضح من المقياس ومايليه من تفسير، فإن المهام الحيوية التي تحظى بالتدريب الرسمي هي المهام ذات الأولوية من الدرجة الأولى والثانية، ولتوضيح كيفية استخدام المقياس السابق في تحديد المهام الحيوية نورد المثال التالي (شكل ٣ ـ ٣) على بعض مهام مدير مدرسة في المراحل الأولى للتعليم وباعتباره موجها مقيما.

مهام الوظيفة	درجة الاهمية					درجة الصعوبة					مجموع الدرجات	الأولوية
	صفر	١	٢	٣	٤	صفر	١	٢	٣	٤		
١ ـ الاشراف على توفير المناهج والكتب الدراسية						×					٣	٣
١ ـ الإشراف على توفير القوى العاملة اللازمة لتشغيل المدرسه											٤	٣
١ ـ الاشراف على انتظام الطلاب وحل مشاكلهم										×	٦	٢
٤ ـ الاشراف على توفير المتطلبات المادية للعملية التعليمية											٣	٣
٥ ـ توفير بيئة عمل صحية بما يؤدي الى رفع كفاءة العملية التعليمية					×					×	٨	١
١ ـ تقويم اداء المدرسين وتوجيههم					×					×	٨	١
٧ ـ الاشراف على الانشطة اللاصفية للمدرسة			×					×			٤	٣

الشكل (٣ ٣) تحديد المهام الحيوية لوظيفة مدير المدرسة

ويتضح من أرقام الأولوية أن المهام رقم (٥، ٦، ٣) هي المهام ذات الأولوية من الدرجة الأولى والثانية، أي أنها المهام الحيوية التي يجب أن تحظى بالتدريب الرسمي.

والجدير بالذكر ان درجات الأهمية والصعوبة في المثال السابق تم وضعها بهدف تصوير كيفية استخدام المقياس السابق الاشارة اليه، أما في الحياة العملية فيجب أن يقوم بالتقدير مجموعة من الأفراد المؤهلين للقيام بهذه العملية.

وبعد أن يقوم المحلل بجمع البيانات اللازمة لتحديد المهام الحيوية للوظيفة، أي المهام التي تحظى بأولوية من الدرجة الأولى أو الثانية، فإن عليه أن يقوم بجمع البيانات اللازمة لتحديد المعارف والمهارات المباشرة والمساندة اللازمة لأداء هذه المهام. اضافة الى ظروف اداء المهام ومعايير الأداء النموذجي لها.

المعارف والمهارات المباشرة والمساندة

ـ يمكن تعريف المعارف بأنها المعلومات والمفاهيم والمبادىء والأسس والقواعد والاجراءات والفروض والنظريات التي تتكون منها حقول المعرفة الانسانية.

ـ أما المهارات فهي تطبيق او استخدام المعلومات والمفاهيم والمبادىء والأسس والقواعد والاجراءات والفروض والنظريات. وعند صياغة المهارة يجب مراعاة ان تبدأ بفعل سلوكي. أو بمصدر فعل سلوكي.

والمعارف والمهارات المباشرة، هي تلك التي ترتبط ارتباطا مباشرا بأداء المهام.

أما المعارف والمهارات المساندة فهي تلك المعارف والمهارات التي لا يمكن بدونها اداء المهارات المباشرة.

ويقدم الكاتب هذا التمييز بين المعارف والمهارات المباشرة والمساندة كإسهام في اثراء حقل تحليل الوظائف، فقد ظهرت أهمية هذا التمييز للكاتب من خلال مشاركته الفعلية في تحليل الوظائف كأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم العشرات من البرامج التدريبية في العديد من القطاعات الوظيفية، ولكن للأسف فإن الكثير من المحللين يركزون في تحليلهم لوظيفة ما على المعارف والمهارات المباشرة، ويفشل الكثير من البرامج التدريبية نتيجة عدم تدارك المعارف والمهارات المساندة عند التحليل، ان وجود التقسيم المقترح يدفع المحلل عند تحليل كل مهمة أن يتساءل بالنسبة لكل مهارة مباشرة عن المعارف والمهارة او المهارات المساندة اللازمة لها، في حالة وجودها، وذلك دون مغالاة أو نقصان

وبعد توفر البيانات الخاصة بالمعارف والمهارات المساندة فان المحلل يكون في وضع يسمح له-بعد تحليل الأفراد- من تحديد ما اذاكانت هذه المعارف والمهارات المساندة متوفرة لدى الأفراد، وبالتالي توضع في شروط القبول، أو غير متوفرة، وبالتالي توضع ضمن محتوى البرنامج التدريبي.

حالات على أهمية تدارك المعارف والمهارات المساندة عند التحليل:

الحالة الأولى: عند تحليل مهام مديري المدارس باستخدام الإطار المقترح للتحليل، اتضح أن من ضمن مهام مدير المدرسة المهمة التالية:

تقويم وتطوير أداء المدرسين وذلك باعتبار أن المدير موجه مقوّم وعند تحليل هذه المهمة تبين أن المعارف والمهارات المباشرة هي تلك المتعلقة بتقويم وتطوير الأداء، ولكن تقويم وتطوير أداء المدرسين يتطلب أن يكون المدير نفسه قادرا على التدريس بالشكل الصحيح، وذلك حسب نموذج «بلوم»[١١] الخاص بالترتيب الهرمي للأهداف التعليمية والذي يعتبر مهارات التطبيق متطلبا مسبقا لتعلم مهارات التقويم.. وتأسيساعلى نتائج التحليل اقترح الكاتب ان يُلحق المديرون غير المؤهلين تربويا ببرامج تدريب المدرسين لاستيفاء المعارف والمهارات المساندة قبل التحاقهم ببرامج تدريب المديرين الذي يقدم مهارات التقويم والتوجيه.

كما اقترح الكاتب بناء على تحليلات مماثلة ضرورة التحاق مديري الادارات غير المؤهلين تخصصياً بشكل كاف ـ بالبرامج التي تقدم للتنفيذيين، لتنمية مهارات التطبيق لديهم، وذلك قبل التحاقهم ببرامج الادارة النوعية التي تركز على مهارات الاشراف والتقويم والتوجيه.. وقد لوحظ ان عدم الأخذ بهذا الاقتراح يؤدي الى عدم استفادة هؤلاء المديرين من برامج الادارة النوعية، اضافة الى تعويقهم لتقدم التدريب بالنسبة لزملائهم المؤهلين تخصصياً.

الحالة الثانية. عند تحليل مهام المديرين اتضح أيضاً وجود مهارة أساسية لازمة لأداء الكثير من المهام وهي مهارة صنع القرارات.. واستخدام الأساليب الكمية في صنع القرارات يتطلب معارف ومهارات مساندة معينة في الرياضيات، وقد لوحظ أن إغفال هذه المعارف والمهارات المساندة في التحليل أدى الى عدم ادراجها في شروط القبول أو في محتوى البرنامج، الأمر الذي ترتب عليه فشل التدريب على المهارة المباشرة وهي صنع القرارات، بالنسبة لمن لم تتوفر فيهم المعارف والمهارات الرياضية المساندة.

وننتقل الآن الى مناقشة بقية المفاهيم المتعلقة بخطوات تحليل الوظائف وهي: «ظروف أداء المهمة، ومعايير أداء المهمة».

ظروف أداء المهمة:

ظروف أداء المهمة هي تلك العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في أدائها، مثل ماهو متاح، أو غير متاح، للموظف لأداء المهمة من أدوات ومعدات ووسائل عمل مساعدة، وذلك بالاضافة الى كمية ونوع ما يتلقاه من اشراف ومساعدة.

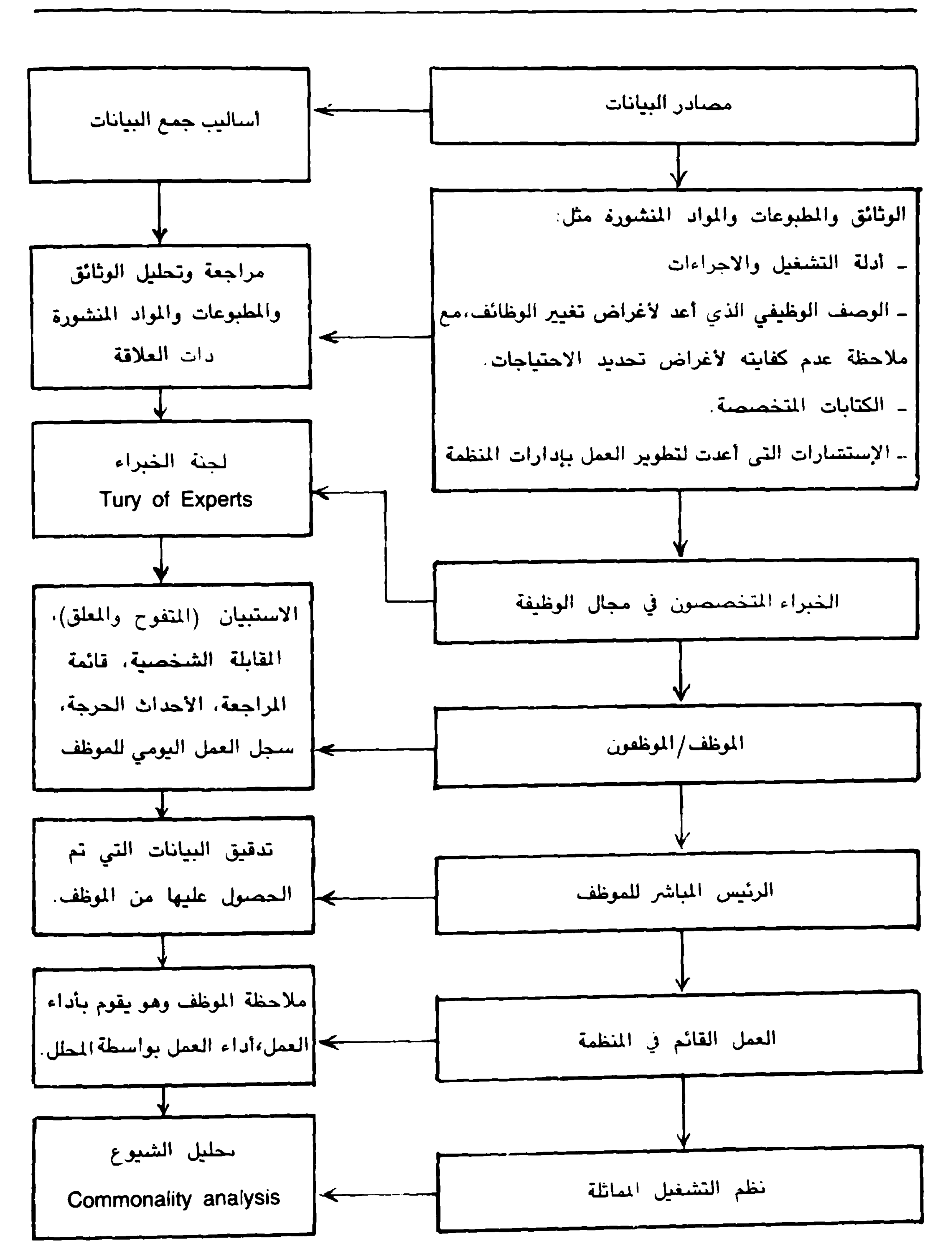
معيار أداء المهمة:

معيار أداء المهمة، هو ذلك المعيار الذي يستخدم في الحكم على اداء المهمة، ويمكن التعبير عن المعيار بشكل نوعي مثل: الدقة، ونسبة المسموح به من التالف من المواد الخام أو المعيب من المنتج النهائي والشكل والاتساق، والتسلسل، والوضوح، والشمول، او في شكل كمي مثل عدد الوحدات المنتجة من السلعة او الخدمة في وحدة زمنية معينة أو بشكل كمى ونوعي.

ثانياً: أساليب جمع البيانات اللازمة لتحليل الوظيفة:

لقد تم في الجزء الأول من هذا المبحث تحديد خطوات تحليل الوظيفة ومناقشة المفاهيم ذات العلاقة. ويعالج هذا الجزء المصادر التي يمكن الحصول منها على البيانات اللازمة للتحليل، اضافة الى أساليب أو طرق أو أدوات جمع هذه البيانات.

ويلخص الشكل التالي (٣ ـ ٤). مصادر البيانات والأساليب المناسبة لجمع البيانات من كل مصدر.



الشكـــل رقم (٣ ٤)

مصادر البيانات اللازمة لتحليل الوظائف والأساليب المناسبة لجمع البيانات من كل مصدر

ونظرا لأن معظم هذه الأساليب قد تم تعريفها ومناقشة مزاياها وأوجه قصورها وإعطاء أمثلة عليها في الكتابات المتخصصة، فلن تتم مناقشة ذلك في هذا البحث، وسيكتفى بذكر بعض الملحوظات الهامة على الشكل السابق (الشكل رقم ٣ ٢).

١ ـ يوصى باستخدام أكثر من أسلوب لجمع البيانات اللازمة لتحليل الوظيفة تحريا للدقة والوضوح، فمثلا قد تستخدم الملاحظة لجمع ما يمكن للمحلل جمعه من بيانات ثم يقوم المحلل باستخدام اسلوب المقابلة الشخصية مع الموظف لاستكمال وتوضيح بعض البيانات، وتعتبر قوائم المراجعة مثالاً آخر، حيث تعتبر هذه القوائم نتاجا لبعض الأساليب الأخرى لجمع البيانات ـ مثل الاستبيان والملاحظة والمقابلة الشخصية ـ والتي تم تطبيقها على عينة صغيرة من الموظفين.

٢ ـ يوصى باستخدام أساليب جمع البيانات المناسبة لطبيعة العمل، فلا تصلح الملاحظة ـ مثلا ـ كأسلوب لجمع البيانات عن الوظائف التي يتكون معظم محتواها من سلوك غير ظاهر «Covert behavior» مثل الوظائف الإدارية بينما تصلح كوسيلة مناسبة لجميع البيانات عن الوظائف التي يتكون معظم محتواها من سلوك ظاهر «Overt behavior» مثل وظائف مشغلي الآلات والأجهزة.

٣ ـ يوصى باستخدام أسلوب جمع البيانات المناسبة للمستوى التعليمي لشاغل الوظيفة، فالمقابلة الشخصية تعتبر أفضل من الإستبيان بالنسبة للموظفين الذين يكون مستوى تعليمهم متدنيا.

٤ ـ في حالة الادارات التي سنخضع اجراءات العمل فيها للتطوير، يرجع للاستشارات المعتمد تطبيقها من الادارة وما تتضمنه من خرائط سير العمليات والنماذج وذلك لتحديد المتطلبات النموذجية للوظائف المطورة.

٥ ـ في حالة الادارات التي ستخضع محتويات وظائفها للتغيير بسبب عزم المنظمة على إدخال تقنيات ونظم تشغيل جديدة، يوصى بجمع بيانات متطلبات الأداء النموذجي للوظائف في ظل التغيير عن طريق مراجعة أدلة التشغيل والكتابات المتخصصة ذات العلاقة، بالاضافة الى اجراء تحليل شيوع للوظائف التي تستخدم تقنيات وانظمة تشغيل مماثلة في المنظمات النظيرة، ويكون الهدف من ذلك هو جمع البيانات ذات الطبيعة العامة

Generic data التي تشترك فيها هذه التقنيات والنظم بصرف النظر عن المنظمات التي تستخدمها، وعلى الرغم[12] من عدم دقة البيانات المستخلصة فإنه لا بديل عن ذلك في البداية، على أن تخضع هذه البيانات للتنقيح بعد ذلك.

ونود أن نوجه نظر القارىء الى أن الأساليب المشار اليها في (الفقرتين السابقتين ٤، ٥)، تعتبر استكمالاً لما سبق ذكره في التحليل على مستوى المنظمة فيما يختص بالتغيرات المتوقعة في المتطلبات النموذجية لأداء العمل، وتطبيقا لأحد المبادىء التي يقوم عليها النموذج وهو التمييز، عندما يكون ذلك ضروريا بين اساليب جمع البيانات عن الاحتياجات التدريبية الخاصة بمشكلات الأداء الحالية، وتلك الأساليب الخاصة بالتغيرات المستقبلية.

المبحث الرابع
تحليل الأفراد والتعامل مع الاحتياجات التدريبية

ينقسم هذا المبحث الى قسمين:

القسم الأول: يختص بتحليل الأفراد.

والقسم الثاني. يختص بكيفة التعامل مع الاحتياجات التدريبية للأفراد.

القسم الأول: تحليل الأفراد :

يهدف تحليل الأفراد الى تحديد الأفراد الذين يحتاجون الى تدريب، والمعارف والمهارات التي يحتاجها كل منهم للتدريب الرسمي عليها، في ضوء المتطلبات النموذجية لأداء المهام الحيوية للوظيفة، والتي تم التوصل اليها من تحليل الوظائف، كما يهدف تحليل الأفراد الى تحديد قابلية الفرد للتدريب، ولقد كان تحليل المنظمة وتحليل الوظائف خطوتين أساسيتين كان لابد من القيام بهما اولا حسب النموذج المقترح، حتى يكون التركيز على تدريب الفرد مساهما بشكل فعال في تحقيق اهداف المنظمة.. ولتحقيق الأهداف السابقة يجب على المحلل اجراء الخطوات التالية:

١ ـ تحديد الأفراد الذي يعاني أداؤهم الحالي من القصور.

٢ ـ تحديد الأفراد الذين يرجع السبب في قصور أدائهم الحالي الى قصور في كفاءتهم.

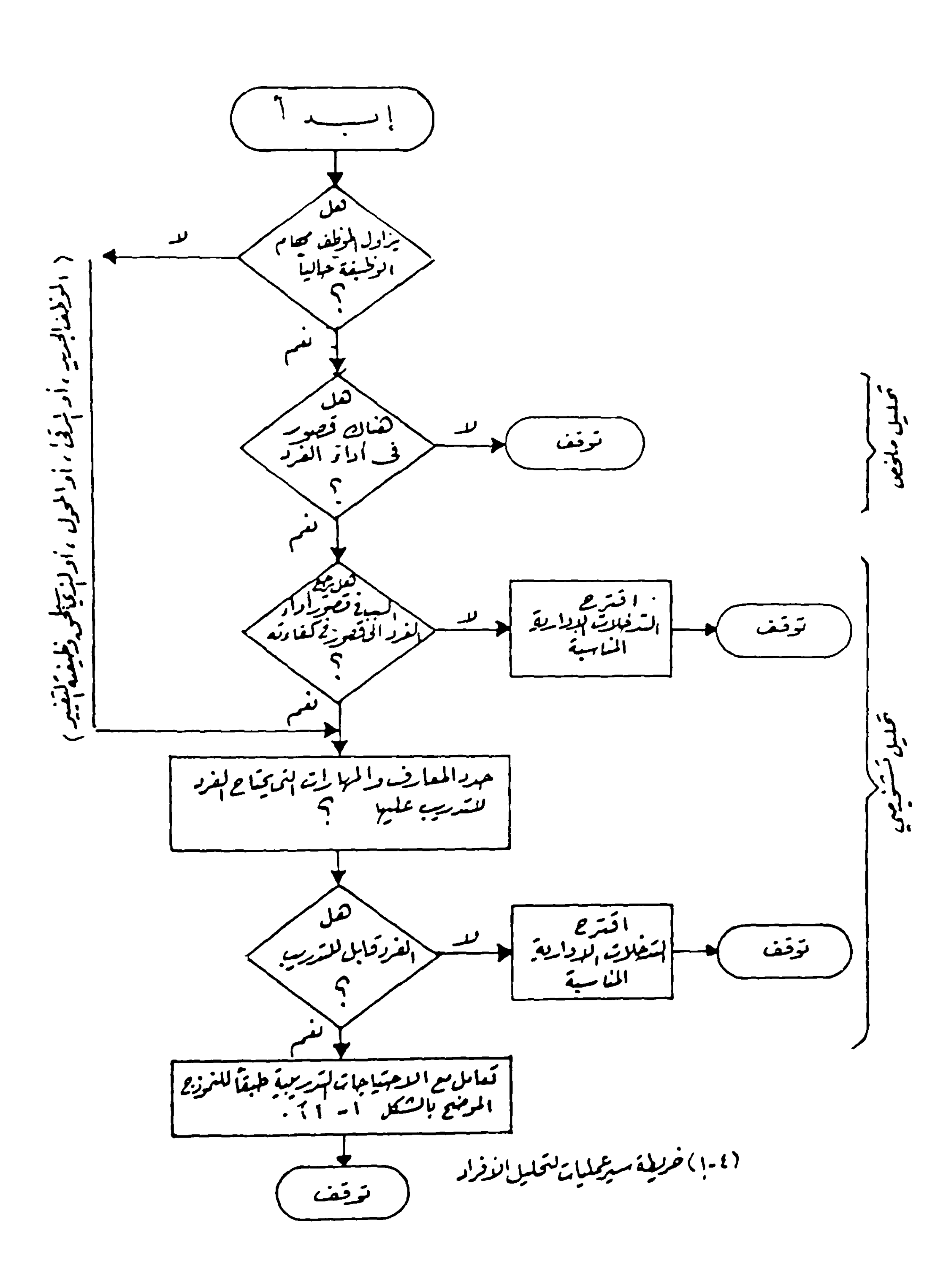
٣ ـ تحديد المعارف والمهارات التي يحتاجها كل فرد للتدريب عليها لمعالجة القصور في كفاءته.

٤ ـ تحديد قابلية الفرد للتدريب.

يوضح الشكل التالي (شكل ٤ ـ١) خريطة سير عمليات لكيفية تطبيق الخطوات السابقة، وفئة الأفراد الذين تنطبق عليهم كل خطوة:

الفئة الأولى. وتحتوي على الذين يمارسون مهام الوظيفة حالياً (أي الذين ينتمون الى الادارات التي تعاني من مشكلات اداء يمكن حلها عن طريق التدريب كما اتضح من تحليل المنظمة).

أما الفئة الثانية: فتشمل الموظفين الجدد، والذين سيحولون الى وظائف اخرى، والذين ستتم ترقيتهم، والذين ستخضع محتويات وظائفهم للتطوير أو التغيير.



(٤-١) خريطة سير عمليات لتحليل الأفراد

الخطوة الأولى: تحديد الأفراد الذين يعاني أداؤهم الحالي من القصور للقيام بهذه الخطوة، يجب على المحلل اجراء تحليل ملخص للأفراد ويهتم هذا التحليل بتحديد مستوى أداء الفرد للمهام الحيوية لوظيفته بصفة عامة فإذا أوضح التحليل أن اداء الفرد يتمشى مع معايير الأداء المقبولة أو يتجاوزها فإنه لا يحتاج الى تدريب، ويتوقف التحليل بالنسبة له عند هذا الحد، أما اذا أظهر التحليل الملخص ان اداء الفرد يقل عن معايير الأداء المقبولة، فيجب على المحلل استكامل بقية خطوات التحليل بالنسبة له.

الجدير بالذكر انه يتم اجراء هذا الخطوة بالنسبة للأفراد الذين ينتمون الى الفئة الأولى فقط، أما الأفراد الذين ينتمون الى الفئة الثانية فلا مجال لتطبيق هذه الخطوة عليهم، لأنهم لم يقوموا بعد بأداء مهام وظائفهم الجديدة.

وللحصول على البيانات اللازمة لتطبيق هذه الخطوة، يقوم المحلل بمراجعة سجلات الأداء وتقارير الكفاءة الخاصة بكل فرد.

الخطوة الثانية: تحديد الأفراد الذين يرجع السبب في قصور ادائهم الحالي الى قصور في كفاءتهم، هذه الخطوة هي بداية عملية التحليل التشخيصي للأفراد، والذي يمتد حتى الخطوة الرابعة، وتهتم هذه الخطوة بتحديد ما اذا كان القصور في اداء الفرد يرجع الى قصور في كفاءته، أي قصور فيما هو متوفر لديه من معارف ومهارات بالمستوى المطلوب Deficiency of knowledge & skills أو قصور في التنفيذ deficiency of execution وذلك في حالة ما اذا كان الفرد يملك الكفاءة للآداء بالمستوى المطلوب، ولكنه لا يقوم بذلك نظرا لعوامل تؤثر تأثير سلبياً في دافعيته للعمل، وحل هذه المشكلة يكون عن طريق ازالة هذه العوامل وليس عن طريق تدريب الموظف، أما اذا اتضح للمحلل أن القصور في اداء الفرد يرجع الى قصور في كفاءته فيقوم المحلل باستكمال بقية خطوات التحليل بالنسبة له.

ونود أن نوجه النظر الى ان هذه الخطوة من التحليل التشخيصي للفرد لا تعد تكراراً لما نوقش في تحليل مشكلات الأداء على مستوى المنظمة وما اذا كان السبب في ظهور المشكلة يرجع الى قصور في كفاءة العاملين أو لأسباب أخرى يمكن علاجها عن غير طريق التدريب، حيث يهتم التحليل على مستوى المنظمة بالعوامل العامة في بيئة العمل، أما هذه الخطوات فتهتم ببحث العوامل التي تنفرد بالتأثير على فرد بذاته.

والجدير بالذكر أن المحلل يقوم باجراء هذه الخطوة أيضا بالنسبة للأفراد الذين ينتمون الى الفئة الأولى فقط.. أما الأفراد الذين ينتمون الى الفئة الثانية، فلا مجال لتطبيق هذه الخطوة عليهم لنفس السبب السابق ذكره في الخطوة الأولى.

وللحصول على البيانات اللازمة للتحليل المطلوب في هذه الخطوة، فإن على المحلل أن يقوم بإجراء مقابلة شخصية مع الموظف ورئيسه المباشر.

الخطوة الثالثة. تحديد المعارف والمهارات التي يحتاجها كل فرد للتدريب عليها لمعالجة القصور في كفاءته، تنطبق هذه الخطوة من التحليل على الأفراد الذين ينتمون الى الفئتين، حيث يهدف التحليل الى التوصل الى المعارف والمهارات التي يحتاجها كل فرد للتدريب عليها لعلاج القصور في كفاءته في ضوء المتطلبات النموذجية لأداء المهام الحيوية التي يمارسها الموظف حاليا، بالنسبة لأفراد الفئة الأولى، أو سيمارسها مستقبليا، بالنسبة لأفراد الفئة الثانية.

ويمكن جمع البيانات اللازمة للتحليل المطلوب في هذه الخطوة باستخدام الإستبيانات وقوائم المراجعة، والملاحظة أي ملاحظة الموظف وهو يقوم بأداء المهام الحيوية بواسطة المحلل) والاختبارات التحريرية، والاختبارات العملية للمهارات (ويستخدم في المجال الاداري اختبارات تمثيل الأدوار Role Playing واختبارات سلة البريد الوارد in-basket technique ويوميات الموظف لاسيما بالنسبة لموظفي البيع.

الخطوة الرابعة: تحديد قابلية الفرد للتدريب: تهتم هذه الخطوة من خطوات التحليل التشخيصي للأفراد بتحديد قابلية الفرد للتدريب كعلاج لأوجه القصور في كفاءته التي تم التوصل اليها في الخطوة السابقة، وتطبيق هذه الخطوة على أفراد الفئتين الأولى والثانية.

وتستخدم الاختبارات للوصول الى البيانات اللازمة للتحليل في هذه الخطوة وكمقاييس لقابلية التدريب، فان الاختبارات تستخدم اداء الفرد في الاختبار كمؤشر للتنبؤ Predictor بمدى قابليته لتعلم متطلبات المهام الوظيفية الحيوية، وهذا يعبر عنه بالمعيار criterion ويوجد في هذا المجال ثلاثة أنواع من الاختبارات سنعرضها بإيجار، فيمايلي:

١ ـ اختبارات القابليات Aptitude Tests

وتهتم هذه الاختبارات بقياس مدى توفر القابليات المطلوبة لتعلم متطلبات المهام الحيوية اللازمة لأداء الوظيفة لدى الفرد، ولقد هوجمت اختبارات القابليات التقليدية كأساس لتحديد القابلية للتدريب الوظيفي نظرا لتدني درجة الارتباط بين مؤشر التنبؤ والمعيار، الأمر الذي ترتب عليه ضعف صدقها التنبؤي.[١٣]

٢ ـ اختبارات عينة العمل Work Sample Tests

تستخدم اختبارات عينة العمل ـ كما هو واضح من اسمها، أداء الفرد في عينة ممثلة لمتطلبات المهام الحيوية للوظيفة كمؤشر للتنبؤ بقابليته للتعلم، وتتميز اختبارات عينة العمل بأنها تعالج القصور في اختبارات القابليات التقليدية، حيث يكون الارتباط بين مؤشر التنبؤ والمعيار مرتفعا، ولكن يعيبها انها تصمم بحيث تتناسب مع الأفراد الذين قاموا بممارسة المهام الحيوية للوظيفة بالفعل وتعتبر اختبارات سلة البريد مثالا على هذا النوع من الاختبارات في المجال الاداري.[١٤]

٣ ـ اختبارات القابلية للتدريب: Trainability Tests

يعتمد هذا الأسلوب على اعطاء الفرد تدريبا محدودا على بعض المهام الحيوية، للوظيفة عن طريق البيان العملي الذي يقوم به المدرب، مع السماح للأفراد بطرح ما يشاءون من أسئلة، وبعد ذلك يعطى الأفراد الفرصة لأداء المهارات المذكورة، ويتم ملاحظة هذا الأداء بدقة وتقويم مستواه باستخدام مقياس مدرج من ١ ـ ٥ مثلا وتستخدم النتائج في تحديد قابلية الفرد للتدريب المتكامل..

وتتميز هذه الاختبارات عن سابقتها بارتفاع درجة الارتباط بين مؤشر التنبؤ والمعيار، بالاضافة الى امكانية استخدامها في تحديد قابلية الأفراد الذين لم يمارسوا مهام الوظيفة من قبل للتدريب.[١٥]

والجدير بالذكر انه اذا اتضح أن قابلية الفرد للتدريب متدنية، فيجب على المحلل بيان ذلك للادارة، واقتراح الحلول المناسبة مثل تحويل الموظف الى وظيفة اخرى، او الرجوع في قرار ترقيته، او حتى انهاء خدماته لكي يبحث عن وظيفة تتناسب مع قابلياته واستعداداته في منظمات اخرى، أما اذا اتضح أن قابلية الفرد للتدريب مناسبة، فيتم توفير التدريب المناسب له، وهذا ما يعالجه القسم الثاني من هذا المبحث.

وعلى الرغم من أهمية هذه الخطوة من خطوات التحليل التشخيصي للأفراد، فإنه غالبا ما يتم اهمالها، وتكون النتيجة ضياع اموال المنظمة في تدريب أشخاص لا يملكون القابلية المناسبة لتعلم متطلبات المهام الحيوية لأداء الوظيفة أو كما عبر عنها «ميجر وبايت»[١٦] They do not have what it takes

القسم الثاني التعامل مع الاحتياجات التدريبية

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، يقوم المحلل بتبويب هذه الاحتياجات الى فئتين:

«الاحتياجات التدريبية الجماعية، والاحتياجات التدريبية الفردية».

الاحتياجات التدريبية الجماعية Macro training needs : هي تلك المعارف والمهارات التي يشترك في الحاجة للتدريب عليها مجموعة كبيرة من العاملين، مثل مهارات صنع القرارات وحل المشكلات، ومهارات الاتصال، ومهارات التفاعل الجماعي وما يرتبط بها من معارف بالنسبة للمشرفين والمديرين في المنظمة.-أما الاحتياجات التدريبية الفردية: فهي تلك المعارف والمهارات التي يحتاج أحد العاملين، او عدد محدود منهم للتدريب عليها، وذلك مثل المعارف والمهارات الخاصة بإدارة حافظة الأوراق المالية Portfolio management بالنسبة لمدير ادارة الاستثمار في بنك، والمعارف والمهارات الخاصة بالاشراف على انشاء شبكات الاتصال بالنسبة لمدير العمليات والتشغيل في مركز الحاسب الآلي لمنظمة، ويتم التعامل مع الاحتياجات التدريبية ـ المقصود بالتعامل توفير التدريب الرسمي المناسب ـ حسب الفئة التي تنتمي اليها وكما يلي:

الاحتياجات التدريبية الجماعية:

يكون توفير التدريب الرسمي المناسب لهذا النوع من الاحتياجات عن طريق التدريب داخل المنظمة، وذلك بتصميم وتنفيذ برامج مناسبة بالموارد الذاتية للمنظمة، أو عن طريق التعاقد مع الجهات المتخصصة في تقديم هذا النوع من الخدمات.

ويراعى عند تصميم هذه البرامج مايلي:

١ ـ تبويب المعارف والمهارات في مجموعات متجانسة، واتباع نظام الوحدات المستقلة Modules (١٧) في تصميم البرامج لها، بمعنى أن تصمم وحدة مستقلة ـ مثلا ـ للمعارف والمهارات الخاصة بالاتصال، واخرى خاصة بصنع القرارات وحل المشكلات، وثالثة خاصة بالتفاعل الجماعي.. وهكذا، ويسمح هذا النظام بتوجيه كل مجموعة من الموظفين الى الوحدة ـ أو الوحدات ـ التي تلبي احتياجاتهم التدريبية فقط، دون الاضطرار الى تلقي التدريب على معارف ومهارات لا يحتاجون للتدريب عليها اذا ما استخدم نظام البرامج الشاملة لكل المعارف والمهارات الوظيفية.

٢ ـ صياغة أهداف البرنامج بشكل واضح ومحدد وقابل للقياس، أي أن تكون الأهداف مصوغة بشكل سلوكي أو أدائي behavioral or performance objectives

٣ ـ اختيار طرق وأساليب التدريب المناسبة لتحقيق الأهداف، بحيث تحاكي أو تماثل هذه الطرق والأساليب ما يقوم الموظفون بعمله على رأس العمل، ومن الأساليب التي يوصى باستخدامها في مجال التدريب الاداري أسلوب حلقات الجودة quality cricles (١٨) نظرا للنتائج المبشرة لاستخدامها.

٤ ـ تصميم أدوات تقويم أداء المتدربين في البرنامج بما يتمشى مع اهداف البرنامج وما تحتوي عليه من مستويات مطلوبة للاجتياز في ضوء معايير أداء مهام الوظائف.

وفي الواقع.. فإن النقطة الثانية والرابعة تعتبران من النقاط الهامة التي يجب أن يلتفت اليها المسئولون عن التدريب في المنظمة، لاسيما بالنسبة للبرامج التي تصممها جهات خارجية للمنظمة، فقد لوحظ أن الكثير من الجهات الخارجية تضع اهداف البرامج بشكل مبهم، وتتجاهل تماما متطلبات تقويم أداء المتدربين، حتى لا تكون مسئولة accountable بشكل محدد عن نتاج هذه البرامج، وبعد أن تتسلم هذه الجهات المبالغ المتفق عليها، يتضح للمنظمة ـ بعد فوات الأوان ـ عدم ارتفاع كفاءة اداء الموظفين لمهامهم على رأس العمل بالمستوى المطلوب، وبالتالي إهدار الأموال التي انفقت في تدريبهم.

الاحتياجات التدريبية الفردية:

يجب عدم التقليل من شأن الاحتياجات التدريبية الفردية، فقد تمثل هذه الاحتياجات احتياجات فرد واحد، ولكن يترتب على عدم الاهتمام بتوفير التدريب الرسمي المناسب لها اثار خطيرة على المنظمة ككل، كما في حالة مثال مدير ادارة الاستثمار ومثال مدير العمليات والتشغيل السابق ذكرهما. ويحتاج توفير التدريب الرسمي المناسب لهذه الاحتياجات الى اللجوء الى التدريب المتاح خارج المنظمة، على أن يراعى في اختيار البرامج التي سيرشح لها الموظفون المعنيون مايلي:

١ ـ أن تكون أهداف البرامج واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وان تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للأفراد المعنيين.

٢ ـ أن تكون محتويات البرامج مناسبة للأهداف.

٣ ـ أن تكون طرق وأساليب التدريب مناسبة لتحقيق الأهداف، بحيث تحاكي أو تماثل هذه الأساليب ما يقوم الموظفون بعمله على رأس العمل، ومن الأساليب التي يوصى باستخدامها في مجال التدريب الاداري، لاسيما لأفراد الادارة العليا، أسلوب التدريب بالممارسة Action Learning [١٩] والذي تم تطبيقه بنجاح في بعض الدول العربية.[٢٠]

ملخص.. وخاتمة البحث:

يفتقر حقل تحديد الاحتياجات التدريبية الى نموذج متكامل يركز بشكل متوازن على الاسهام في استخدام التدريب كأداة لحل مشكلات الأداء القائمة في المنظمة، مع تجنب حدوث مشكلات مستقبلية، فلقد تبين من مراجعة الأدبيات المتخصصة في هذا المجال انها ركزت بشكل أساسي على تحليل مشكلات الأداء القائمة في المنظمة كمصدر لتحديد الاحتياجات التدريبية، أو استعراض أساليب جمع البيانات عن الاحتياجات التدريبية في غياب اطار منهجي يحكم عملية جمع البيانات وتحليلها.

ولقد قدم هذا البحث نموذجا لتحديد الاحتياجات التدريبية يعالج أوجه القصور السابق ذكرها. ويتميز هذا النموذج بمايلي:

- استخدام اطار منهجي لتحديد الاحتياجات التدريبية ينساب من القمة الى القاعدة، أي يبدأ بتحليل المنظمة، ثم تحليل الوظائف وينتهي بتحليل الأفراد، الأمر الذي يضمن أن التدريب الذي سيقدم للأفراد سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

انه نموذج ديناميكي يستجيب للدلالات التدريبية للتغيرات في أهداف المنظمة.

- التركيز بشكل متوازن على تحديد الاحتياجات التدريبية ذات العلاقة بمشكلات الأداء الحالية، وتلك الناتجة عن التغيرات المستقبلية التي تخطط لها المنظمة، مع النظر الى المنظمة على انها نظام مفتوح على البيئة الخارجية.
- تقديم أساليب جمع البيانات عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لكل مستوى من مستويات التحليل، مستوى المنظمة، ومستوى الوظائف، ومستوى الأفراد.

ولقد ميز النموذج بين الأساليب التي تتناسب مع تحليل المشكلات الحالية، وتلك التي تتناسب مع التغيرات المستقبلية، كلما كان ذلك ضروريا خلال مستويات التحليل الثلاثة.

- بيان كيفية معالجة الاحتياجات التدريبية الجماعية والفردية للموظفين.

اضافة الى المزايا السابقة فقد وجه النموذج النظر الى مايلي.

- عدم التسرع في استخدام التدريب كأداة لحل مشكلات الأداء في المنظمة، فقد تبين من التحليل الذي قدمه النموذج أن هناك مشكلات اداء تحل عن طريق التدخلات الادارية، وأخرى تحل عن طريق التدريب، وثالثة عن طريق التدخلات الادارية والتدريب، وتدارك هذا الأمر يؤدي الى توفير المبالغ الطائلة التي تنفق على التدريب لحل مشكلات غير قابلة للحل عن طريق التدريب.
- ضرورة استخدام الأموال المخصصة للتدريب الرسمي في تدريب الموظفين على متطلبات المهام الحيوية للوظائف لتعظيم العائد على الاستثمار في التدريب، وقد اقترح النموذج مقياسا لتحديد المهام الحيوية للوظائف.
- إعطاء الاهتمام اللازم للمعارف والمهارات المساندة عند تحليل الوظائف بهدف تحديد متطلبات الأداء النموذجي لها، الأمر الذي يؤدي الى تجنب فشل البرامج التدريبية في حالة عدم أخذها في الاعتبار.
- عدم التسرع في استخدام التدريب كأداة لعلاج القصور في أداء الموظف، فقد تبين من التحليل الذي قدمه النموذج ان القصور في أداء الموظف قد يرجع الى قصور في التنفيذ. Deficiency of execution ، أي بسبب عوامل فردية تؤثر على دافعيته للعمل، ولا يكون

العلاج السليم في هذه الحالة عن طريق التدريب، وإنما عن طريق التدخلات الادارية الفردية المناسبة، ويؤدي تدارك هذا الأمر الى توفير الكثير من الأموال التي تنفق على تدريب أشخاص لا يحتاجون الى تدريب.

- أهمية تحديد قابلية الموظف للتدريب على مهام وظيفته، كأحد الخطوات الهامة في تحليل الأفراد، ولقد قدم النموذج عرضا انتقاديا للأساليب المستخدمة في هذا المجال لمساعدة المعنيين بشئون تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات على تحديد قابلية الأفراد للتدريب، ولقد أظهر التحليل الذي قدمه النموذج أن عدم الاهتمام بهذه الخطوة يؤدي الى إهدار الأموال التي تنفق على تدريب الأفراد ذوي القابلية المتدنية للتدريب.
- أهمية استخدام المعايير التي قدمها النموذج في تصميم البرامج التدريبية داخل المنظمة لتلبية الاحتياجات التدريبية الجماعية للأفراد لاسيما استخدام أسلوب الوحدات المستقلة modules الذي يساعد على تقديم التدريب على المعارف والمهارات التي يحتاجها الموظف فقط، دون ضياع لوقته ـ الذي تدفع المنظمة تكلفته ـ عندما يغطي التدريب كل المعارف والمهارات الوظيفية، كما هو الحال في حالة استخدام اسلوب البرامج الشاملة.
- أهمية استخدام المعايير التي أوضحها النموذج في اختيار البرامج التدريبة المتاحة خارج المنظمة لتلبية الاحتياجات التدريبية الفردية.

ومما هو جدير بالذكر أنه لم يكتف في عرض النموذج بمناقشة المفاهيم والمبادىء ذات العلاقة، بل تم تقديم الخطوات الاجرائية التي يوصى باتباعها في كل مستوى من مستويات التحليل، مع تدعيم ذلك بحالات واقعية.

الهوامش والمراجع

1 - Ulschak, Francis L., "Human Resource Development: The Theory and Practice of Need Assessment", Reston Publishing Company, Inc., Reston, Virginia, 1983.

2 - Tracey, William R., "Designing Training and Development Systems," AMACOM, New York, 1984, pp. 54-84.

3 - Newstorm, John W., and Lilyquist, John M., "Selecting Needs Analysis Methods," Training and Development Journal, Oct. 1979, pp. 52-56.

٤ ـ تحديد الاحتياجات التدريبية. السلمي، علي، ورسلان. مركز البحوث الادارية للمنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان الأردن. ١٩٧٤م، ص ٢١ ـ ٣٩.

5 - McGehee, William, and Thayer, Paul W., "Training in Business and Industry", John Wiley & Sons, Inc., New York, 1961.

6 - Moore, Michael, and Dutton Philip, "Training Needs Analysis: Review and Critique, "Academy of Management Review", July 1978, pp. 532-545.

7 - Deden-Parker, Ann; Needs Assessment in Depth: Professional Training at Wells Fargo Bank, "Journal of Instructional Development", Vol. 4, No. 1, Fall, 1980, pp. 3-9.

8 - Mager, Robert F., and Pipe, Peter, "Analysing Performance Problems", Pitman Learning, Inc., Belmont, California, 1984.

9 - Salem, Calude I., "Assessing Trainability, EDI Training Materials, The International Bank for Reconstruction and Development, New York, 1986.

10 - Wexley, Kenneth N , and Lathman, Gray P., "Developing and Training Human Resources in Organizations", Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1981, p. 29.

١١ ـ راجع في ذلك:

Bloom, B.S., ed. et al., "Taxonomy of Educational Objectives: Cognitive Domain", David McKay Company, Inc., New York, 1955.

١٢ ـ راجع في ذلك

Tracy, William R., Op. cit., pp. 96-97.

١٣ ـ راجع في ذلك

Ghiselli, E.E., "The Validity of Occupational Aptitude Tests, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1966.

١٤ ـ راجع في ذلك

Gill, R.W.T., "Assessing Management Potential: A New Look at the In-Tray Exercise, Paper presented at the Annual Occupational Psychology Conference of the British Psychological Society, Cambridge, England, January, 1978.

Asher, J.J., and Sciarrio, J.A., Realistic Work Sample Test, "Personnel Psychology," 1974, Vol. 27, pp. 519-533.

١٥ - راجع في ذلك:

Robertson, Ivan, and Downs, Sylvia, Learning and the Prediction of Performance· Development of Trainability Testing in the United Kingdom, "Journal of Applied Psychology", 1979, Vol. 64, No. 1, pp. 42-50.

١٦ - راجع في ذلك

Mager, Robert F., and Pipe, Peter, op. cit., pp 53-58.

١٧ - راجع في ذلك

Prokopenko, J., and Bittel, Lester R., A Modular Course-Format for Supervisory Development, "Training and Development Journal", February, 1981, pp 14-22.

١٨ - راجع في ذلك:

Beardsley, Jefferson F., "Quality Circles", in Tracey, William R. (ed.), "Human Resources Management and Development Handbook", AMACOM, New York, 1985, pp. 326-340.

١٩ - راجع في ذلك

Miller, Vincent A., "The History of Training", in Craig, Robert L. (ed.), "Training and Development Handbook", McGraw-Hill, New York, 1987, pp. 15-16.

Revans, R.W., "Action Learning: New Techniques for Management", Blond & Brigg, London, 1980.

- Revans, R.W., "Action Learning and the Cowboys", Organization Development Journal, Fall, 1986, pp. 71-80.
- Skomp, Stephen E., "An Introduction to the Elments and Process of Action Leraning", Organization Developments Journal, Summer, 1985, PP. 6-9. ٢٠ - راجع في ذلك:
- Ashmawy, Saad, and Revens, R.W., "The Nile Project: An Experiment in Educational Autotherapy", The Organization for Economic Cooperation & Development, Paris, Nov., 1971

التنمية الذاتية للمديرين سعدالدين عشماوي Action learning احدث أساليب التنمية الادارية. سلسلة المحاضرات العلمية المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب. الرياض يناير ١٩٨٩م.

سياسة التدريب الاداري
في الدول النامية: المعوقات والحلول

الدكتور عمر عثمان محمد(*)

توطئـــــــة:

يعتمد هذا البحث في مادته وما يثيره من الآراء والمقترحات المطروحة - إضافة الى المراجع المشار اليها - على خبرة صاحبه وتجربته في تنظيم وتنفيذ الدورات التدريبية والندوات، وفي ادارة المعهد الصومالي لادارة التنمية والادارة العليا كما يستند البحث أيضا الى الخبرة التي جميعها صاحبها خلال الفترة من ١٩٧٥ - ١٩٨٠م حيث كان عضوا عاملا في المجلس الاداري للمعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط في دكار (السنغال).

المقدمـــــة:

لا أحد يشك اليوم أن التدريب من أهم العوامل التي تساعد في رفع كفاءة العاملين في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة والقطاع الخاص والاستفادة المثلى من الوقت والمصادر المالية وغير المالية المتوفرة لانجاز الأعمال التي لها ارتباط وثيق بالتدريب، لذا لا يوجد اليوم أي اصلاح اداري لا يؤكد دور التدريب وتنمية قوى البشرية، وفي الدول المتقدمة صناعيا وتكنولوجيا مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا واليابان وألمانيا الغربية ودول اسكندنافيا يتلقى كل عام حوالي ٢٥٪ من العاملين في الأجهزة الحكومية على كل المستويات نوعا من التدريب الذي يتناسب مع النشاطات والأعمال التي يؤدونها في هذه الأجهزة[1] أما في الدول النامية حيث الحاجة الى التدريب أمس لا يزيد عدد العاملين في الأجهزة الحكومية الذين

(*) المدير العام لمعهد ادارة التنمية والادارة العليا بمقديشو سابقاً. والمستشار بالمعهد العربي لانماء المدن بالرياض سابقاً.

يتلقون سنويا تدريبا عن ٥ ـ ١٠٪، وغالبا ما يكون هنا التدريب غير قائم على تقويم لاحتياجات التدريب للأجهزة الإدارية المختلفة[٢] ويتم الابتعاث الى الدورات غالبا بطريقة عشوائية ودون مراعاة مايلي

١ ـ هل التدريب الذي يقدم يفيد الجهاز الاداري أم لا؟
٢ ـ ماهي الجهة في الجهاز الاداري التي يمكن أن تستفيد من التدريب؟
٣ ـ من هو الشخص المناسب في الجهة الذي يمكن أن يرشح للمشاركة في الدورة؟

وبخصوص طريقة ترشيح المشاركين في الدورات.. فإننا نلاحظ غالباً مايلي:

١ ـ تعاني معظم الدوائرالادارية في الدول النامية من نقص في القوى البشرية ذات الكفاءة والقليلون من الموظفين الذين لهم كفاءة يعتمد عليهم الجهاز ولا يمكن الاستغناء عنهم وابتعاثهم الى دورات تدريبية.

٢ ـ يبتعث الى الدورات التي تقام داخل البلاد غالبا أشخاص يمكن الاستغناء عنهم وليس لهم أية كفاءة في عملهم وأية قدرة للاستفادة عما يقدمه التدريب، وغالبا ما نسمع من المسئولين الاداريين ان ابتعاث هؤلاء الأشخاص غالبا ما يهدف فقط الى ابعادهم عن العمل لفترة من الزمن لأنهم يشغلون الآخرين عن العمل ويسببون الشغب وبعدهم يريح الجميع ويرفع كفاءة الجهاز الإداري.

١ ـ تعتبر المشاركة في الدورات التدريبية التي تقام خارج البلاد وخاصة في أوربا وأمريكا نوعاً من المكافأة ويتسابق الجميع في الحصول عليها، وهنا كثيرا ما يبتعث الى الدورات التدريبية أشخاص لا تتناسب تخصصاتهم مع هذه الدورات، ولا تتناسب الدورات أيضا مع طبيعة الأعمال التي يؤدونها.

وجاء هذا الوضع نتيجة لعدم وجود سياسة تدريب واضحة على أساسها تصاغ استراتيجيات التدريب المختلفة والمنسقة والمتكاملة.

سياسة التدريب:

يعتبر وجود سياسة تدريب وطنية تشمل جميع القوى البشرية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الشرط الأساسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق تدريب فعال ومنظم يشمل كل مستويات العاملين في هذه الأجهزة والمؤسسات، وبصفة عامة تضع هذه السياسة الأهداف العامة للتدريب والتوجيهات الخاصة بتخطيط التدريب، كما أنها تعطي ارشادات تتعلق بالتطبيق.[٣]

واذا انطلقنا من تصور مثالي لسياسة التدريب للأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة فإن ذلك يتطلب أن تضع الحكومة أهداف ونطاق كل نشاطات التدريب وطرق تقويم احتياجات التدريب، والأولويات والترتيبات المالية، وادوار ووظائف أصناف هيئات التدريب المختلفة وآليات التنسيق فيما بينها، والعلاقة بين التدريب وتخطيط المسلك الوظيفي وتطوره Career planning and development . والارشادات المتعلقة بتوجيه وتقويم التدريب[٤].

وسياسة التدريب التي يمكن أن ينتظر منها النجاح لا تستند الى نماذج نظرية بل تكون مستنبطة من تقويم واقعي للمهام الوظيفية واحتياجات التدريب للقيام بهذه المهمات على الوجه الأكمل والأحسن ويجب ان تنطلق هذه السياسة من الامكانات الموجودة والتي يمكن تعبئتها وأن تكون السياسة على هذا الأساس قابلة للتطبيق.

والجدير بالذكر أن مثل هذه السياسة الواضحة تساعد الموظفين في فهم فرص السير في المسلك الوظيفي المتاحة لهم وبالنسبة للقائمين بإدارة التدريب فإن السياسة تمدهم باطار في داخله يستطيعون ان يخططوا لبرامجهم وأن يبحثوا عن المصادر الضرورية للتدريب وأن يقوموا بالتوجيه وتقييم الانجاز[٥]

وارشادات سياسة التدريب التي يمكن أن ينتظر منها النجاح يجب ان تكون أيضا مرنة والا تكون مفصلة بطريقة يصعب التأقلم مع الظروف المتغيرة، وللتوضيح نذكر فيما يلي المقومات الأساسية لسياسة التدريب الجيدة.

١ - أهداف ونطاق التدريب:

على الحكومة أن تعلن بوضوح أهداف ونطاق سياسة التدريب التي تتبعها وأن تؤكد الأهمية الخاصة التي توليها للتدريب وما تنتظره من التدريب من النهوض بالكفاءة الادارية، كما أنه على الحكومة أن تربط أهدافها في مجال التدريب بالأهداف التنموية الوطنية.

رغم أن أهداف التدريب قد تختلف من دولة الى اخرى الا أن معظم الحكومات تنتظر ان يؤدي التدريب الى تحسين الأجهزة الادارية ورفع كفاءتها وفعاليتها عن طريق اكتساب الموظفين مهارات ومعرفة وقدرات تساعدهم في انجاز العمل بالطريقة المطلوبة وفي وقت وجيز.

وبخصوص استراتيجية التدريب.. فإنه من الضروري أن يوضع لها توجيهات سياسية تحدد نوع التدريب الذي يولى له اهمية خاصة، علما بأن الحكومة - على اساس تقويم احتياجات التدريب - قد تعطي الأولوية إما للتدريب الخاص بالتأهيل للعمل Pre-entry training أو لتدريب الموظفين in-service-training وللتدريب على رأس العمل on-the-job training كما أن الحكومة قد تعطي أولوية لتدريب الموظفين الذين يريدون أن ينمّوا قدراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم بزيادة دورات تدريبية تقوم بها هيئات غير حكومية.

والجدير بالذكر أنه من الضروري أن تحدد سياسة التدريب موقفها من الهيئات غير الحكومية (الخاصة) التي تقدم تدريبا يمكن أن يستفيد منه العاملون في الأجهزة الحكومية والقطاع العام، ولتحديد الموقف بطريقة موضوعية لا تعرف التحيز لابد من مراعاة مايلي:

- ماهي النشاطات التدريبية التي يستطيع القطاع الخاص أن يقدمه بصفة عامة وعلى أي مستوى؟
- هل النشاطات التدريبية التي يقدمها القطاع الخاص هي ما تحتاج اليه الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة؟
- هل يستطيع القطاع الخاص ان يقدم النشاطات التدريبية التي تحتاج اليها الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة بصورة افضل وتكاليف أقل.
- هل يستطيع القطاع الخاص أن يقدم النشاطات التدريبية التي تحتاج اليها الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة بصفة مستمرة في حالة تنازل الحكومة عن القيام بها بواسطة هيئاتها أو معاهدها التدريبية؟

إن مشاركة القطاع الخاص في تقديم التدريب للعاملين في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة خطوة تستحق كل التشجيع الا ان هذه المشاركة يجب ان تتم بطريقة منظمة ومنسقة مع سياسة واستراتيجية التدريب للحكومة.[٦].

٢ - تقويم احتياجات التدريب:

من أهم الوظائف التي تقوم بها سياسة التدريب هي وضع ارشادات تمكن من القيام بتقويم احتياجات التدريب بطريقة منظمة وتكليف الجهات المناسبة أن تقوم بهذا الواجب بهدف وضع الأسس السليمة التي على اساسها يتم تخطيط نشاطات التدريب، وبصفة عامة تحدد احتياجات التدريب على مستويات ثلاثة وهي على مستوى الدولة (الوطن) على مستوى الهيئة (وزارة، وكالة، مؤسسة عامة.. الخ) وعلى مستوى احتياجات كل موظف في الجهاز.

١/٢ - تحديد احتياجات التدريب على مستوى الدولة:

إنه من الضروري أن يقام بين حين وآخر بتقويم واسع النطاق لاحتياجات التدريب من منظور الاحتياجات العامة في الدولة وذلك لتطوير استراتيجية على أساسها تكلف هيئات التدريب المختلفة بمهمات تدريبية مناسبة تراعي متطلبات التغيرات في الدولة واستراتيجيات وأولويات برامج التنمية المختلفة واحتياجات كل هيئة حكومية ومؤسسة عامة الى التدريب.

والاطار المفاهيمي conceptual framework الذي ينطلق منه تقويم وتحديد احتياجات التدريب يشمل مايلي.

- تحديد عدم الكفاءة وعدم الفعالية الموجودة في الأجهزة الإدارية وأسبابها وهذا يمكن من معرفة النقص الموجود الذي ادى الى عدم الكفاءة والفعالية والذي يمكن سده الى حد بعيد بالتدريب.[٧].
- المقارنة بين احتياجات التدريب الناتجة عن استراتيجية الدولة للتنمية والوضع الحقيقي للقوى البشرية في الأجهزة الادارية.

وتحديد احتياجات التدريب يتطلب توفر معلومات وبيانات مناسبة وصحيحة عن كل شيء يتعلق بالموضوع، واذا تم تحديد الاحتياجات على أساس معلومات وبيانات غير

صحيحة تكون النتيجة تصميم استراتيجية وخطة تدريبية قد تكون صحيحة على اساس البيانات والمعلومات المعطية ولكنها غير مناسبة بأي حال من الأحوال لمعالجة المشكلة وربما تكون هذه الاستراتيجية ليس فقط غير نافعة بل ايضا مضلة وآتية بأضرار للأجهزة الادارية.

في كثير من الدول غالبا لا نجد معلومات صحيحة وكافية لقيام تقويم وتحديد احتياجات التدريب، اضافة الى ذلك يرى المسئولون الاداريون الاعتراف بعدم توفر المعلومات والبيانات وبعدم الاضرار التي تواجههم والجهة التي هم مسئولون عنها لذا يعطون معلومات وهمية، لذا على الذين يقومون بتحديد احتياجات التدريب أن يكونوا على حذر في استعمالهم وتحليلهم للبيانات والمعلومات، ربما يمكن تفادي هذه المشكلة بإصدار توجيهات وقوانين تلزم الجميع بألا يعطوا معلومات وبيانات غير صحيحة. بما أن الدولة مقسمة الى وحدات جغرافية ادارية geo-administrative units فإن تحديد احتياجات التدريب على مستوى الدولة يجب أن يظهر بوضوح احتياجات كل وحدة رئيسية من هذه الوحدات (اقليم، مقاطعة، مدينة، مجمع قروي) وهذا يعني أنه من الضروري أن تأخذ سياسة التدريب الوطنية في الحسبان نمط الحكم المحلي أو الادارة المحلية الموجودة في الدولة.

٢/٢ ـ تحديد احتياجات التدريب على مستوى الهيئة:

تحدد احتياجات التدريب على مستوى الهيئة بطريقة تراعي تقويم وتحديد احتياجات التدريب على مستوى الوطن، علما بأن تقويم احتياجات التدريب على مستوى الوطن غالبا ما يشمل الخطوط العريضة لاحتياجات التدريب على مستوى الهيئة، انطلاقا من هذه الخطوط العريضة تقوم كل هيئة بتقويم وتحديد احتياجاتها للتدريب بطريقة مفصلة تراعي مايلي:

أهداف الهيئة الحالية والمستقبلية.

القوى البشرية الادارية المتوفرة للهيئة من حيث العدد والنوعية والمستوى العلمي والتدريبي.

- قياس النقص الموجود في الأداء الإداري الذي يمكن سده برفع كفاءة الموظفين عن طريق التدريب.

- توضيح الترابط والتفاعل الموجود بين أعمال الوحدات والمستويات المختلفة في الجهاز الاداري وضرورة القيام بتطوير خطة تدريبية تغطي جميع العاملين في الجهاز الاداري بطريقة منسقة تراعي العلاقة الموجودة بين الأعمال الادارية المختلفة التي يقام بتحسينها عن طريق التدريب. إن تقويم وتحديد احتياجات التدريب الذي يراعي النقاط المذكورة اعلاه والذي بدونه لا يمكن معرفة الثغرة الموجودة في الانجاز Performance gap لا يمكن تحقيقه الّا اذا توفرت البيانات والمعلومات الصحيحة التي على اساسها تحلل احتياجات التدريب، وفي جميع أو على الأقل معظم الدول النامية توجد عوائق عديدة تحول دون الحصول على مثل هذه البيانات والمعلومات بالصورة المطلوبة، ومن هذه العوامل:
- الغموض الموجود في أهداف الهيئة وهذا بدوره يجعل احتياجات التدريب في الهيئة غامضة.
- عدم وجود جهة أو وحدة مسئولة عن التدريب في الهيئة.
- عدم ارتباط التدريب بالمسلك الوظيفي والترقية.(٨)
- يعتبر كثير من المسئولين الإداريين الاعتراف بعدم توفر البيانات والمعلومات وبعدم المعرفة شيئا يتناقض مع مصالحهم ويضر بسمعتهم، لذا فإنهم يميلون الى اعطاء أية معلومات ولو كانت غير صحيحة.

- في كثير من الاحيان ينطلق المسئولون الإداريون فقط من الحاجة الملحة القائمة في الجهاز الاداري ويعطونها صفة احتياجات التدريب الكلية رغم أنها تمثل في أغلب الأحيان أجزاء متفرقة من احتياجات التدريب الكلية.
- عدم وجود سياسة تدريب وطنية ملزمة غالبا ما يجعل المسئولين في الأجهزة الإدارية يتهاونون في تقويم وتحديد احتياجات التدريب في الهيئة.
- عدم وجود توصيف وظيفي Job description واضح، علما بأن احتياجات التدريب على مستوى الوظيفة الواحدة تحدد على أساس هذا التوصيف.

لتحديد احتياجات التدريب على مستوى الهيئة لابد من التخلص من العوائق المذكورة بأخذ الخطوات الآتية:

١ ـ إصدار سياسة تدريب وطنية واضحة تلزم كل هيئة ان تقوم وتحدد احتياجاتها التدريبية الحالية والمستقبلية.

٢ ـ جعل أهداف الهيئة واضحة.

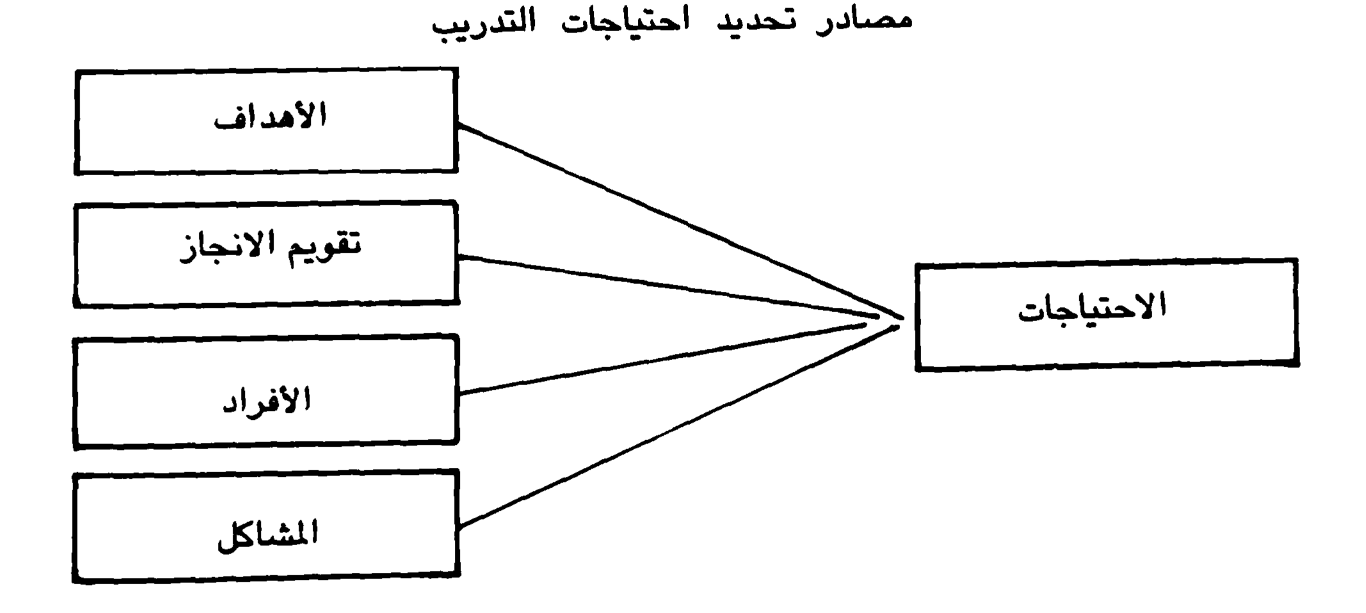
٣ ـ إنشاء وحدة مسئولة عن التدريب في الهيئة بحيث تقوم هذه الوحدة بتخطيط القوى البشرية.

٤ ـ وضع سياسة تدريب واضحة على مستوى الهيئة بحيث تمكن هذه السياسة من تقويم وتحديد احتياجات التدريب على مستوى الهيئة، وفي حالة الهيئات الصغيرة التي لا يمكن ان تكون لها وحدات خاصة مسئولة عن التدريب توضع المسئولة عن التدريب على عاتق الوحدة المسئولة عن شئون الأفراد.(٩)

وبخصوص أساليب وتقنيات تحليل احتياجات التدريب فإنه توجد انواع كثيرة منها وفي استطاعة كل هيئة أن تختار المزيج من التقنيات والأساليب التي تناسبها ومن هذه الأساليب والتقنيات التحليل القريني Contextual analysis الذي يعيد الاحتياجات الى ثغرات تتعلق بعدم كفاءات ادارية معينة، والاستشارة مع الهيئات التي تحدد لها احتياجات التدريب، ورد فعل الذين تم تدريبهم سابقا feedback from former trainees مسح ميداني منظم في مجال احتياجات التدريب، وفي برامج تجريبية كأداة تعلم وغير ذلك.

رغم أن اختيار الأساليب والتقنيات لا يمكن أن يأتي بواسطة توجيهات سياسية الا ان على السياسة ان تحدد الجهات الرئيسية الأكثر مناسبة للقيام بهذه الوظيفة الهامة وان تكلف هذه الجهات بأدوار ومسئوليات محددة بهدف ايجاد نظرة موحدة لاحتياجات التدريب.

مصادر تحديد احتياجات التدريب



تقويم وتحديد احتياجات التدريب على مستوى الفرد والوظيفة الواحدة:

يعني تحديد احتياجات التدريب على مستوى الفرد معرفة التدريب الضروري لممارسة وظيفة ادارية معينة يقوم بها الفرد الذي يشغل هذه الوظيفة، ويستند هذا النوع من التقويم والتحديد الى التوصيف الوظيفي الذي يحدد الأعمال التي يجب أن ينجزها الشخص الذي يشغل وظيفة معينة.. وعلى هذا المستوى يأخذ التحديد أدق طابعه حيث يقرر:

- المستوى التعليمي الذي يبدأ به الفرد تشغيل وظيفة معينة.
- التدريب الخاص بالتأهيل للعمل Pre-service training الذي يجب أن يحصل عليه الفرد قبل التحاقه بالوظيفة.
- التدريب على رأس العمل on the-job training الذي يعطي للفرد وهو في الوظيفة in-service training والمستوى التعليمي المطلوب لبدء العمل يختلف باختلاف الوظيفة التي يبدأ بها الشخص عمله، قد يكون هذا المستوى التعليمي جامعياً أو ثانوياً أو غير ذلك، اضافة الى المستوى يؤخذ التخصص بعين الاعتبار، ولكن التخصصات التعليمية الموجودة لها في الغالب طابع نظري بحت ولا يشمل تدريباً عملياً، والدول النامية حتى المعاهد المتخصصة التي تدعي أنها تقدم أنواعا من التعليم التي تؤهل الحاصلين عليها لأعمال ووظائف معينة تكون معظم الدروس التي تقدمها نظرية، وغالبا ما تكون المقررات مأخوذة من الدول الصناعية دون مراعاة اختلاف الظروف ودون ادخال أي تطويع يجعل المقررات متناسبة مع مطالب المجتمع المستورد.

إن الوضع التعليمي الموضح اعلاه يجعل من الملتحقين الجدد بالوظائف غير قادرين على أن يقوموا بأية أعمال، لذا لابد من تدريبهم على رأس العمل أو ابتعاثهم الى برامج تدريبية تؤهلهم للعمل[1] المطلوب القيام به حسب التوصيف الوظيفي.

إضافة الى ذلك.. لابد أن يؤخذ بعين الاعتبار التقدم في المسلك الوظيفي Career development وذلك لوجود موظفين لا يدربون فقط للقيام بالأعمال المطلوبة في وظائفهم الحالية بل للقيام بأعمال أعلى من التي يقومون بها حاليا وذلك بعد ترقيتهم الى مناصب ارقى لها توصيف وظيفي أعلى.[11]

والجدير بالاشارة أن التوصيف الوظيفي الذي على أساسه تقوّم احتياجات الفرد الذي يشغل وظيفة معينة الى تدريب لا يعني عزل كل وظيفة عن غيرها واعتبارها فقط وحدة

قائمةفي حد ذاتها بل انه وسيلة فعالة لاظهار الترابط الموجود بين الوظائف المختلفة داخل الجهاز الاداري حيث ان التوصيف يعطي صورة واضحة عن الترابط الموجود بين كل وظيفة واخرى في انجاز الأعمال، وهذا يحتم أن يشمل التدريب كل الوظائف بطريقة منسقة تراعي الترابط الموجود بين الوظائف المختلفة، علما بأن التدريب الذي يعطي لشخص يشغل وظيفة معينة في ادارة قد لا تكون له نتيجة ايجابية اذا لم يعط الأفراد الآخرون الذين ترتبط أعمالهم بأعمال الفرد الذي حصل على تدريب لأن هؤلاء الآخرين لا يستطيعون أن يعالجوا الأعمال التي يحولها لهم الفرد الذي تلقى التدريب بكفاءة تتناسب مع كفاءته، على سبيل المثال: اذا حصل رئيس قسم على تدريب يرفع من كفاءته وانجازه ولم يحصل ناسخه على تدريب يمكنه من نسخ ما ينتجه رئيس القسم لن يؤدي الى النتيجة المرجوة، وتحدث نفس المشكلة اذا حصل مدير على تدريب ولم يحصل رؤساء الأقسام الذين يشرف عليهم على تدريب يمكنهم من معالجة الانجازات التي يحولها لهم بنفس الكفاءة.

في الدول النامية كثيرا ما لا تكون للهيئات الحكومية والمؤسسات العامة أية خطة لتدريب منسوبيها وغالبا ما يتم ابتعاث الأفراد الى دورات تدريبية بطريقة غير منظمة ودون معرفة ماذا تنظمه الهيئة أو المؤسسة من هذا التدريب من المساهمة في تحسين الانجاز، كما ذكرنا في مكان اخر تعاني الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة في الدول النامية من نقص في القوى العاملة ذات الكفاءة مما يؤدي الى عدم الاستغناء عن الفلبينيين ذوي الكفاءة وابتعاث من تنقصهم الكفاءة ورغبة التعليم في الدورات التدريبية التي تقام في البلاد.

وفي حالة ابتعاث موظف له كفاءة ورغبة تعلم الى دورة تدريبية فإنه بعد عودته من الدورة غالبا لا يجد فرصته لاستخدام ما تعلمه وذلك لعدم كون الجهاز الاداري مهيئاً لاستيعاب القدرات والمعرفة والمهارة الجديدة، وذلك لعدم وجود استراتيجية لمثل هذا الاستيعاب ولعدم تشجيع رئيس العمل على أن يطبق الفرد الذي تدرب معرفته في الجهاز الاداري[١٢] وبهذا الصدد يذكر مارتور «ان الهيئات لا تستفيد من التدريب استفادة كاملة لأن الموظفين يكلفون بعد تدريبهم بأعمال ليس لها اية صلة بالتدريب الذي حصلوا عليه، وحيث يؤخذ التدريب بعين الاعتبار في توزيع الوظائف غالبا لا يكون مناخ الهيئات غير موات لاستخدام المعلومات والمهارات التي حصلوا عليها عن طريق التدريب، وكما يبدو لم

تبذل أية مجهودات لايجاد جو يشجع الموظفين على تطبيق أفكار ومهارات جديدة».(مارتور ٦٠ ٦١).

أما ستان مزنيا فإنه يربط في بحثه «التنمية الادارية والتدريب في المؤسسات العامة» أزمة التدريب بالوضع الاداري العام والسائد ويذكر أن الاعتقاد السائد لفترة طويلة من الزمن كان يرى ان الادارة عملية يمكن تعلمها على رأس العمل، لذا فإن المسئولين الاداريين يكتسبون معرفتهم ومهاراتهم فقط عن طريق الممارسة والتجربة دون أن تكون لهم أية خلفيات كافية في المفاهيم والتقنيات الادارية حصلوا عليها عن طريق التدريب، هذه الحقيقة وحدها كافية لتسبب أزمة، الا أن هناك تطورات اخرى زادت الأمور تعقيدا.

يتأثر التوظيف والاختيار للمناصب العالية بالقيم التقليدية (الروابط العائلية، الولاء السياسي والشخصي.. إلخ) والقيادة تميل الى ان تكون قائمة على عادات تقليدية ترى في المنصب الاداري هبة وليس شيئا تم الحصول عليه بالقدرة والكفاءة وهذا النوع من فهم الأمور يتعارض مع المبادىء الحديثة للادارة وتنظيم العمل.

ولكي نرفع كفاءة ادارة المؤسسات العامة لابد من استبدال التطور المذكور أعلاه بأسلوب يراعي معرفة الشخص وقدراته في التوظيف والترقية، ومثل هذه المراعاة تحتم ان يعطى للتدريب الاداري الاهتمام الذي يستحقه.

ولكن.. بما أن التدريب قضية تغيير قد تسبب عرقلة وعدم استمرارية في تركيب السلطة والقيم فإنه يسبب نزاعاً خاصاً بين السير الى الأمام (التنمية) والمقاومة للتغيير، علما بأن المقاومة للتغيير تحدث لأن التدريب يغرس في نفوس الناس قيما جديدة تغير فهمهم للعمل، اضافة الى ذلك قد تظهر عن طريق التدريب قيم اجتماعية سيكولوجية جديدة تغير العلاقات الخارجية والداخلية بين العاملين في المؤسسة، فمشاركة الفرد في التدريب، خاصة في التدابير المتعلقة باتخاذ القرارات الجماعية قد ينمي في الفرد رغبة تطبيق مثل هذا القرار الجماعي في المؤسسة لذا يعني التدريب أن المتدرب يعود الى المؤسسة بمدخلات input جديدة تتعارض مع ماهو موجود (مزنيا ص. ٥٠١). ومسألة أخرى جديرة بالذكر هي أن كثيرا من الأفراد الذين يعملون في الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة ليسوا مؤهلين لهذه الوظائف، كما انهم لا يستطيعون الاستفادة من البرامج التدريبية التي تقدم لهم على أساس التوصيف الوظيفي للوظائف التي يشغلونها[١٢] لذا يجب أن يشمل تقويم احتياجات التدريب أيضا تقويم صلاحية العاملين في الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة لوظائفهم وللتدريب.

خطط واستراتيجيات وأولويات التدريب:

يتضح لنا من التحليلات السابقة أنه من الضروري وضع سياسة تدريب وطنية للهيئات الحكومية والمؤسسات العامة بحيث تشمل هذه السياسة استراتيجية وأولويات المهمات التي يجب القيام بها ، وبما أن احتياجات التدريب تفوق عادة المصادر المتوفرة فإنه من الضروري أن يقرر بطريقة واقعية ماذا يؤخذ في الخطة وماذا يترك، وهذا القرار له طابع استراتيجي ويتأثر بالمصادر المتوفرة على المدى القصير والمدى الطويل، سواء أكانت هذه المصادر بشرية أم مالية أم تنظيمية أم غير ذلك، وعلى اساس هذا القرار الاستراتيجي يختار مزيج (خليط) من البرامج التدريبية التي في استطاعتها ان تسد احتياجات التدريب الوطنية في احسن صورة ممكنة، ولمساعدة الهيئات في اختيارها على الحكومة أن تضع ارشادات سياسية Pollicy guidelines ترى أولويات الحكومة والمصادر المتوفرة التي على أساسها تحدد الهيئات اختياراتها وبخصوص القرارات السياسية المتعلقة بالخطط التدريبية السنوية والطويلة المدى فإنها يجب أن تستند الى التفاعل الموجود بين الهيئات المختلفة والسياسة المركزية والجهات المنسقة، رغم أن سياسة التدريب لا تستطيع ان تضع خطة تدريب الا ان أدوار ومسئوليات الهيئات المختلفة في هذه المهمة والمعايير والأساليب التي تأخذ بها الهيئات لابد أن تأتي عن طريق قرار سياسي، على سبيل المثال تظهر الارشادات السياسية المتعلقة بتحويل البرامج التدريبية المختلفة للهيئات التي تقوم بالتدريب وللموظفين الدعم المالي الذي يمكن أن ينتظروه من الحكومة للتدريب.

تمويل التدريب:

في كل الدول النامية تقريبا لا يخصص للتدريب الا مبالغ ضئيلة جدا بالمقارنة باحتياجات التدريب وفي حالة اضطرار الادارة الى قطع (خفض) الميزانية يعتبر التدريب البند المفضل لمثل هذه العملية، وفي كثير من الدول النامية لا يتجاوز تمويل التدريب دفع مرتبات العاملين في معاهد التدريب (مدربين، اداريين وغيرهم) الذين غالبا ما يكون عددهم اقل بكثير من العدد المطلوب لسد الاحتياجات، وبصفة عامة ليست هناك أية مخصصات لتوظيف مدربين جدد او الاستعانة بمحاضرين زائرين، وغالبا لا تكون هناك مخصصات حتى للكتب والأوراق ومواد التدريب training material ويكون عدد المشاركين في الدورة كبيراً مما

يقلل من تفاعل المدرب مع المتدربين ويجعل المدرب مضطرا الى اللجوء الى اسلوب المحاضرة فقط، وبدون حل المشكلة التي تحبط كل النشاطات التدريبية الى حد بعيد لا يمكن أن تنجح أية سياسة تدريب مهما كانت واقعية وصالحة، لذا لابد من تخصيص ميزانية معينة للتدريب على المستوى الوطني وإدراج بند خاص بالتدريب في ميزانية كل هيئة حكومية ومؤسسة عامة وجعل الجهات التي تبتعث بمتدربين الى معاهد التدريب تدفع الرسوم التدريبية المقررة وان دفع مثل هذه الرسوم من ميزانيتها الخاصة يجعل هذه الجهات تشعر بأن للتدريب قيمة وتكاليف، أما ما يحدث الآن في الواقع فهو الاتجاه لعدم فرض رسوم على الجهات التي تبتعث متدربين الى معاهد التدريب مما ادى الى التقليل من قيمة التدريب عند بعض المسئولين الاداريين في الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة[١٤]، اضافة الى ذلك تمكن الرسوم التدريبية معاهد التدريب من شراء مواد تدريب واستضافة محاضرين زائرين.

والجدير بالذكر أن تمويل التدريب ليس مقتصراً بتكاليف البرامج التدريبية بل إنه يشمل أيضا تمويل جميع النشاطات التي يقام بها من اجل ايجاد سياسة واستراتيجية وخطط وبرامج تدريبية مناسبة، وختاما لابد من الاشارة الى تمويل التدريب باستثمار طويل المدى في أغلب الأحيان، لذا ربما يستحسن استيعابه في الخطط التنموية ايضا،. علما بأن هذا يضمن أن تتوفر للمشاريع المتضمنة في الخطط عند اكتمالها القوى البشرية الادارية الضرورية.

توجيه وتقويم التدريب:

اصبح توجيه التدريب وتقويمه مسألة يوليها المدربون في الدول النامية أهمية كبيرة، وتناقش هذه المسألة بصفة مسممرة على المستوى الوطني والاقليمي والعالمي لكونها أحد المواضيع الحاسمة التي تؤثر في وضع التدريب وتطوره في الدول النامية، ولكن رغم كل هذا لا تؤدي الحكومات في اغلب الأحيان دورها في توجيه وتقويم التدريب[١٥]، كما لا يحظى التوجيه والتقويم بانتباه المتخصصين الذين يقدمون خدمات للهيئات الحكومية والمؤسسات العامة والذين يقومون بتدريب المدربين، ويعترف المدربون أنفسهم بعدم اعطائهم التوجيه والتقويم الأهمية المستحقة ويبررون تصرفهم بكثرة العمل وضيق الوقت أو بعدم وجود التشجيع والمصادر الضرورية للقيام بهذا العمل[١٦]

والشعور العام الذي يسود اليوم لدى المهتمين بالتدريب في الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة هو انه من الضروري ان يولي توجيه التدريب وتقويمه عناية خاصة وذلك لأهمية هذا العنصر في قضية التدريب، ومن الطبيعي ان يكون التركيز هنا على مساعدة المدربين في اكتساب خبرة في مجال تقويم التدريب لأنهم هم الذين على عاتقهم تقع مسئولية تقويم التدريب.

وبخصوص عملية التقويم نفسها فإنها تشمل ابعادا كمية واخرى كيفية، وأول خطوة يجب القيام بها بعد تخصيص المصادر للتدريب تشمل تصميم آليات mechanisms تمكن من توجيه مدخلات ومخرجات inputs and outputs هذه النشاطات بصفة دورية، أما الخطوة الثانية فإنها تشمل تقويم البرامج التدريبية وهيئات التدريب المختلفة، وهذه العملية او المهنة غالبا ما تكون معقدة وتتطلب ايجاد وحدة خاصة توجه اعمالها بواسطة هيئة مركزية، وهناك اساليب عديدة ومستويات مختلفة للتقويم، مثلا على مستوى الدولة يهتم التقويم بأثر التدريب على الانجاز الكلي للهيئة ولتحقيق هذا توضع ارشادات سياسية تحدد مايلي:

- معايير ومواعيد التوجيه والتقويم.
- أدوار ومسئوليات الهيئات المختلفة في مهمة التقويم.

والأسباب التي من أجلها يقام بالتقويم عديدة ومنها:

- اظهار أن ما يصرف على التدريب لا يذهب سدى كما يقول بعض المسئولين الاداريين، بل انه استثمار في القوى البشرية له عوائد ايجابية ملموسة.
- يختلف التدريب عن التعليم من حيث كونه مرتبطا بمهمات واهداف معينة، لذا ينتظر منه ان يحقق نتائج معينة يمكن قياسها، وتعبر عن نفسها في صورة تغير سلوكي، بعبارة أخرى هذا يعني ان التدريب يهدف الى تأثير على قدرة الانسان في انجاز مهمات ووظائف معينة، وعلى هذا الأساس ينتظر من التدريب أن ينتج تحسينا ملحوظا في قدرة الفرد على أداء أعماله واذا اظهر الفرد بعد حصوله على التدريب ميلا الى انجاز عمله بكفاءة اعلى من السابق يعتبر التدريب فعالا وناجحا وهذا النجاح لابد من تحديده بواسطة تقويم للتدريب.
- إن تحديد نجاح التدريب ليس بالأمر السهل: أولاً لابد من تحديد فيما اذا كان التغير في السلوك على المستوى المطلوب وفيما اذا كان ممكناً أن يعاد هذا التغير الى التدريب مباشرة، وبعبارة أخرى يعني هذا تحديدا فيما اذا حقق التدريب جميع أهدافه أم لا، وفي حالة كون الاجابة نفيا لابد من اجابة لماذا لم يحقق النجاح المطلوب علما بأن الاجابة على مثل هذه

الأسئلة تقوم بإيجاد قاعدة لعمل علاجي يتعلق بالمتدربين وطرق التدريب وغير ذلك، اضافة الى ذلك يمكن الحصول على معلومات وأفكار تفيد في تحسين نشاطات التدريب في المستقبل عن طريق الاجابة على هذه الأسئلة.

- العائد من التدريب بهدف تبرير الاستثمار فيه والتأكد من أن المتدربين فعلا تعلموا، علما بأن هذين العاملين يريان فعالية التدريب من حيث مساهمته في تحقيق أهداف الهيئة ومن حيث قيامه بتنمية قدرات المواطن الواحد (الفرد).

والجدير بالذكر أنه في أغلب معاهد التدريب في الدول النامية يأخذ تقويم البرامج التدريبية طابع (الطقوس) حيث يختتم كل برنامج تدريبي بتوزيع استبيان تقويمي على المشاركين ليقوّموا البرنامج وكثيرا ما يظل هذا الاستبيان سنوات كثيرة في الاستعمال دون أن تجرى عليه أية تعديلات ليتمشى مع الظروف المتغيرة والتطورات الجديدة، وفي الغالب لا تكون اجابات المشاركين موضوعية، ومجاملة للهيئة التي تقوم بالتدريب وللمشرف على الدورة والمدربين يميل المشاركون الى تجنب أية انتقادات بخصوص النواقص والعيوب الموجودة في البرامج من حيث المحتويات وطريقة التنفيذ وغير ذلك.

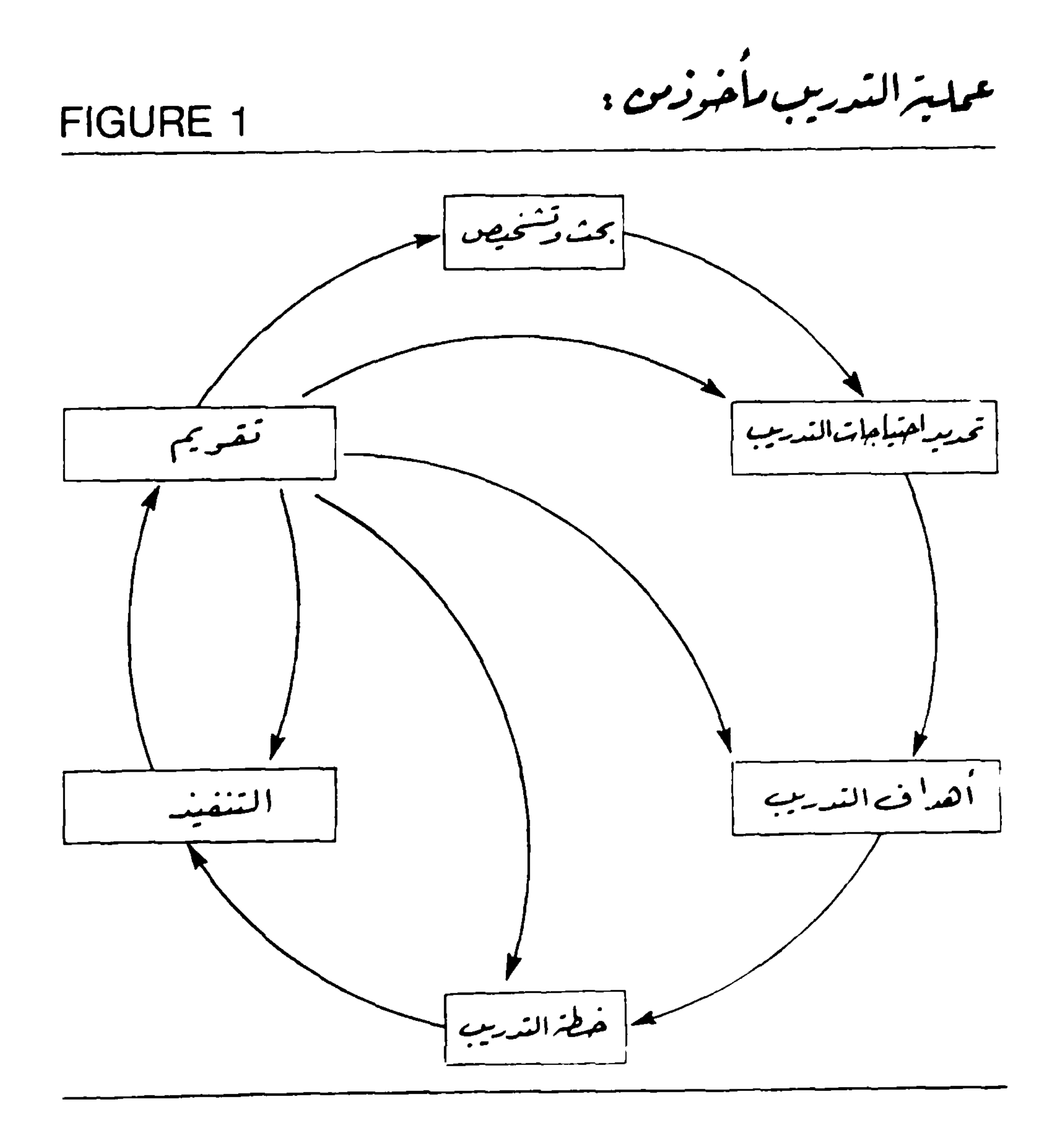
أما فيما يتعلق بالمتابعة follw-up لمعرفة الى أي مدى كان للتدريب أثر على انجاز الذين تدربوا فإن ذلك لا يحدث في أغلب الأحيان وذلك للأسباب الآتية

- يحتاج التقويم بالمتابعة الى وقت طويل ولا يتوفر مثل هذا الوقت الطويل للمدربين لقلة عددهم، لذا عليهم أن يظلوا طول الوقت مشغولين بالتدريب.
- لا تعطي الهيئات التي يعمل فيها الذين حصلوا على تدريب أية أهمية للتقويم المتتابعي folow-up evaluation في حالة قيام معاهد التدريب بمثل هذا العمل.
- في كثير من الأحيان لا يمارس الذين دُرّبوا الأعمال التي تدربوا لها.
- يكثر النقل من هيئة الى اخرى وهذا يصعب معرفة الاماكن التي يوجد فيها الذين تدربوا.
- كثيرا ما تعاني الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة من أزمات بخصوص تنمية القوى البشرية العاملة فيها وتحاول غالبا حل هذه المشكلة بتنظيم برامج تدريبية طارئة crisis oriented training programes يتم اعدادها بسرعة وفي بعض الدول النامية يزداد ما يمكن تسميته بالتدريب الارتجالي بحيث تكثر تلك الدورات التدريبية التي تنظم كرد فعل لأزمات موجودة في الادارة يعتقد ان التدريب يؤدي الى حلها، من الصعب جدا بل وفي كثير من الأحيان من المستحيل أن يتابع مثل هذه الدورات الطارئة ويقام بتقويمها.

يتضح لنا مما ذكرناه أنه توجد عوائق عديدة لابد من ازاحتها قبل القيام بأي تقويم للبرامج التدريبية، علما بأن التقويم الصحيح هو الذي يمكن من معرفة الى أي مدى كانت سياسة التدريب ناجحة وماهي التعديلات التي يجب ادخالها في هذه السياسة.

وبخصوص أهمية التقويم في قضية التدريب training process لابد من الاشارة الى ان التقويم يعتبر العنصر الوحيد الذي له أثر على جميع العناصر التي تتألف منها قضية التدريب حيث يمدها باسترجاعات كما هو واضح في الرسم البياني الآتي:

قضية التدريب مأخوذة من . Liyd stanley, Evaluation of Training, P.15. The Training Process



ربط التقدم في المسلك الوظيفي (مثل الترقية) بالتدريب

يعتبر التقدم في المسلك الوظيفي career development أهم حافز مادي ومعنوي فيتسابق العاملون في الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة للحصول عليه وكل الخطوات التي عن طريقها يمكن تحقيق مثل هذا التقدم تجد ترحيبا واقبالا من الموظفين.

في الدول الصناعية يعتبر التدريب غالبا أهم عامل يؤثر في تقدم الفرد في المسلك الوظيفي، وكل تدريب يحظى به الفرد يسجل ويؤخذ بعين الاعتبار في ترقيته، وفي حالة قرار أن ينقل موظف من منصب الى اخر أعلى منه مرتبة غالبا ما يعد هذا الموظف لمنصبه الجديد بالتدريب، وهذا جعل من التدريب جزءاً لا يتجزأ عن التقدم في المسلك الوظيفي، كما انه ادى الى تقويم التدريب للتأكد من أنه يستحق الدور التي أعطي له لتحديد تقدم الموظف في المسلك الوظيفي وترقيته، علما بأن هذا التقويم لا يعني شكا في اهمية التدريب بل بأنه يهدف فقط الى معرفة ما اذا كان التدريب الذي يقدم مناسبا أم أنه في حاجة الى تعديل وتطوير في الدول النامية لا نجد مثل هذا الربط بين التقدم في المسلك الوظيفي والتدريب، والترقية وغالبا ما تكون خاضعة لعوامل لا تأخذ الكفاءة بعين الاعتبار وفي بعض الاحيان تتنافى هذه العوامل مع الكفاءة. في الحقيقة ان ترقية لأسباب سياسية ومن أجل المحسوبية ظاهرة نلاحظها في الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة في الدول النامية.

لا يمكن القول أنه من الضروري الا تكون هناك اية ترقية بدون تدريب اذ ان هناك حالات استثنائية، مثل وجود اشخاص لهم في الحقيقة كفاءة عالية رغم عدم حصولهم على التدريب الا انه يجب ان ينطلق عادة من صرورة التدريب لتحقيق تقدم في السلك الوظيفي كما هو الحال في القوات المسلحة (الجيش والشرطة) حيث مؤهل الضباط لكل رتبة اعلى بالتدريب وحيث لا يمكن ان ينتظر الضابط الترقية الا بعد التدريب ماعدا في الحالات الاستثنائية.(١٧)

رغم أن ربط التقدم في المسلك الوظيفي بالتدريب صروري الا أنه في الدول النامية قد تكون نتيجة في بعض الأحيان عكس ماهو مرجو ومنتظر، لقد أشرنا في مكان آخر من هذا البحث الى قلة الموظفين الذين لهم كفاءة في الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة في الدول النامية وعدم الاستغناء عن هؤلاء أدى الى ابتعاث الى الدورات التدريبية - أولئك الذين ليس لهم كفاءة ويمكن الاستغناء عنهم، فغالبا ما يكون هؤلاء غير قادرين أن يستفيدوا مما تقدمه

الدورات التدريبية التي يشاركون بها، لذا يؤدي ربط التقدم في المسلك الوظيفي (مثل الترقية) بالتدريب الى ترقية موظفين ليس لهم اية كفاءة الا اذا حلت مشكلة مشاركة الموظفين عديمي الكفاءة في الدورات بدل ذوي الكفاءة، ومشكلة أخرى يجب حلها هي أن جميع المشاركين في الدورات القصيرة المدى يعطون شهادة مشاركة لا تحمل أية درجات ولا يفهم منها الى أي مدى استفاد هؤلاء المشاركون من الدورة، والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو. هل يعطي مثل هذه الشهادات في التقدم في المسلك الوظيفي اعتبارا أم لا، علما بأنه في حالة عدم اعطائها اعتباراً تقل رغبة الموظفين في المشاركة في الدورات القصيرة المدى، يتضح لنا مما ذكرناه أن ربط التقدم في المسلك الوظيفي بالتدريب أمر ضروري الا ان ذلك يجب أن يتم بطريقة تراعي ألّا يكون التدريب مجرد مظهر ليس له أي أثر فعّال في تحسين الانجاز الاداري.

ربط التدريب بالبحث والاستشارة.

في كثير من الدول النامية تجري الأبحاث والاستشارات الادارية بمعزل عن التدريب ولا يوجد هناك تكامل واثراء متبادلين بين هذه العناصر الثلاثة ويؤدي هذا في كثير من الأحيان الى أن تكرر كل جهة بعض النشاطات التي تقوم بها الجهتان الأخريان، وهذا يعني ضياع

وقت ومال، والجدير بالذكر أن تنسيق النشاطات بين هذه الجهات الثلاث لا يؤدي فقط الى تفادي تكرار الأعمال وتوفير الوقت والمال والحصول على استرجاعات لكل جهة بل انه يحدث ايضا تفاعلا يجذب انتباه كل جهة الى ابداعات جديدة ما كانت من قبل في حسبانها.

نتيجة لذلك.. فإن على سياسة التدريب أن تتضمن ارشادات خاصة بربط التدريب بالبحث والاستشارة أما كيف يتم هذا الربط فإن ذلك من اختصاص الجهات التي تقوم بالبحث والتدريب والاستشارة، وبهذا الصدد نود الاشارة الى أن معاهد الادارة غالبا ما تكون مسئولة عن البحث والاستشارة والتدريب في المجال الاداري في آن واحد، وهذا عامل يسهل الربط الذي غالبا ما يكون غير موجود بالصورة المطلوبة في الوقت الحاضر رغم كون نفس المعهد مسئولا عن النشاطات الثلاثة.

تحسين الاستفادة من هيئات التدريب الموجودة:

لقد اتسعت خلال العقود الثلاثة الأخيرة شبكة هيئات التدريب الموجودة في الدول النامية بدرجة كبيرة جدا الا انه غالبا لا يستفاد من هذه الشبكة بالدرجة المطلوبة والاستفادة من هذه الفرصة المتاحة بطريقة فعالة يجب الا ينتظر حتى يتم تبني سياسة تدريب طويلة المدى توفر كل الارشادات اللازمة والخاصة بالتدريب، وحيث توجد مشاكل في الجهة التي تقدم التدريب، مثل تقويم غير مناسب لاحتياجات التدريب وعدم وجود مدربين اكفاء وعدم مناسبة مواد التدريب واساليب التدريب وضعف في ادارة هيئات التدريب لابد من العمل على رفع الكفاءة والفعالية بعمليات مختلفة قصيرة المدى وتدخلات سياسية مؤقتة تقوم بالتوجيه والارشاد حتى يتم وضع وتبني سياسة تدريب اساسية.

تدخلات سياسية مؤقتة لتوجيه التدريب.

إن صياغة سياسة تدريب شاملة يؤخذ بها على المدى الطويل ليس بالأمر السهل وقد ستغرق وقتا طويلا، خاصة في الدول النامية. حيث لا تتوفر البيانات والمعلومات لهذا العمل، لذا فإنه من الضروري أن تكون هناك تدخلات interventions سياسية مؤقتة ومحددة لتوجيه التدريب، وانطلاقا من هذه السياسة يقام اجراء تقييم سريع لاحتياجات التدريب ولهيئات وبرامج التدريب الموجودة، وبهذه الطريقة يتم التعرف على الثغرات الموجودة في الادارة والتي يجب سدها ببرامج تدريبية عاجلة ومنظمة الى أن تؤخذ سياسة تدريب شاملة وطويلة المدى.

دمج سياسة التدريب في سياسة اصلاح اداري شامل.

الى جانب كفاءة الموظفين توجد عوامل عديدة أخرى تؤثر في انجاز الأجهزة الإدارية الحكومية والمؤسسات العامة، بعض هذه العوامل داخلي أي يوجد داخل الأجهزة الإدارية وبعضها الآخر خارجي ولكن أثرها على الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة كبير.

العوامل الداخلية:

ومنها القوانين والأنظمة الادارية والاجراءات الادارية، في الدول النامية غالبا ما تكون هذه القوانين والانظمة والاجراءات معقدة وجامدة وتقيد الفعالية الادارية التي من المفروض أن تزداد نتيجة لاكتساب الموظفين معرفة ومهارات وقدرات جديدة عن طريق التدريب، اضافة الى ذلك قد يكون التنظيم الاداري للجهاز غير مناسب وعائقاً للانجاز الفعال.

عوامل خارجية:

وأهمها تلك الظاهرة التي تسود في معظم الدول النامية والتي يمكن ان نسميها التسييس السلبي للادارة العامة Negative politicization of public administration وعلى أساس هذه السياسة التي تزاولها كثير من الحكومات في الدول النامية يتم تعيين اشخاص غير أكفاء لمناصب قيادية في الادارة، اضافة الى ذلك يسبب التسييس السلبي عدم استقرار الموظفين الكبار في مناصبهم لمدة طويلة مما يمكنهم من كسب الخبرة ونقل الموظفين الكبار من وظيفة الى اخرى او من هيئة الى اخرى أو احالتهم الى المعاش لاسباب سياسية امر شائع في بعض الدول النامية، وفي كثير من الأحيان يحدد هذا التدخل الخارجي التطور الداخلي للأجهزة الادارية ويحكم على التدريب في كثير من الأحيان بالفشل.

يتضح لنا مما ذكرناه أن التدريب لا يمكن أن يؤدي الى النتيجة المرجوة الا اذا كان هناك اصلاح اداري شامل يعالج كل المشاكل الموجودة في الأجهزة الادارية في آن واحد ومن الأفضل في بعض الأحيان أن تصاغ سياسة التدريب في اطار الاصلاح الاداري الكلي الذي يتم تبنيه.

تطور سياسة التدريب في بعض الدول النامية:

تشير المعلومات المتوفرة عن الدول النامية الى أن عددا قليلا من هذه الدول لها قوانين خاصة بسياسة التدريب، في أمريكا اللاتينية مثلا أصدرت بعض الدول قوانين الخدمة العامة التي تشير الى التدريب ولكن معظم هذه الدول ليس لها سياسة تدريب، وفي أفريقيا قام مجلس الأمم المتحدة الإقتصادي لأفريقيا United Nations Economic Commission for Africa بمجهودات كبيرة تشجع الحكومات الأفريقية الى اتخاذ سياسات تدريب وتنمية

القوى البشرية ولكن رغم هذا لم تقم اية دول بتشريع سياسة تدريب مناسبة فيها، وفي اجتماع للوزراء المسئولين عن تنمية القوى البشرية من ٢٣دولة افريقية اتفق الجميع على ضرورة صياغة وتقنين سياسة تدريب للدول الأفريقية وجاء في تقرير الاجتماع (على الحكومات أن تظهر التزامها لأهمية التدريب بإصدار سياسات حازمة للتدريب التي تمكن من اتباع تخطيط وتنمية واستعمال منظم للقوى البشرية، وانطلاقا من أهمية تنمية القوى البشرية تشجع الحكومات على اتباع سياسات حازمة للتدريب التي تمكن من اتباع تخطيط وتنمية واستعمال منظم لقوى البشرية، وانطلاقا من اهمية تنمية القوى البشرية تشجع الحكومات على اتباع سياسة تدريب مسنودة بالقوانين والتشريعات، كما يجب على الحكومات ان تقوم بايجاد نظام ينسق ويوجه ويرشد ويقوم المجهودات الوطنية على اساس السياسة القومية والخطط والبرامج[١٧] من الدول الأفريقية التي بدأت بعد استقلالها، تتبع سياسة تدريب واضحة هي زمبابوي التي وظفت بعد الاستقلال عددا كبيرا من أبناء البلد ليساهموا في بناء الوطن الذي تدهورت حالته الاقتصادية أثناء حرب التحرير ورغم أن زمبابوي قعطت شوطا بعيدا في توسيع مرافق التدريب للعاملين في الأجهزة الحكومية على أساس قراراتها السياسية الا أن التطور الذي تم تحقيقه كان بطيئا بالمقارنة بالواجبات التي كانت امام الأجهزة الحكومية ويرجع هذا النقص الى قلة القوى البشرية التي في استطاعتها أن تقوم بالتدريب.

أما نيجيريا وكينيا فقد أنشأت لجان تقصي Committees of Inquiry وعلى أساس تقارير هذه اللجان تمت صياغة قرارات سياسية بخصوص التدريب ولكن هذه السياسات لم تكن شاملة، وفي آسيا أعلنت فقط باكستان وماليزيا والفلبين سياسة تدريب، وفي الهند قدمت لجنة الاصلاح الاداري اقتراحات شاملة بخصوص التدريب للحكومة في عام ١٩٦٩م ولكن الحكومة تبنت فقط جزءاً من سياسة التدريب المقترحة، رغم أن معظم الدول النامية بدأت تعترف بأهمية التنمية الادارية والتدريب الا ان هذا لم يؤد الى تقويم احتياجات التدريب بالطريقة المطلوبة واصدار سياسة تدريب واضحة وكل ما يتم القيام به هو اصدار ارشادات عن التدريب بين حين واخر وهذا ادى الى سيادة القرارات الارتجالية التي على اساسها تنفذ البرامج التدريبية دون تحديد الاحتياجات والأهداف، والجدير بالاشارة أنه لا يوجد اليوم أحد يشك في أهمية وجود سياسة تدريب واضحة، الا أن هذا لا يؤدي تلقائياً الى التنفيذ، في نيجيريا مثلاً تم تبني سياسة تدريب مفصلة في عام ١٩٦٩م الا أن التطبيق لم يبدأ الا بعد

عامين.. وفي باكستان ونيجيريا وبعض الدول النامية الاخرى كان للتنفيذ ضعيفا رغم وجود سياسة تدريب واضحة والسبب في ذلك هو عدم تخصيص ميزانية وقوى بشرية للتدريب وعدم ربط التقدم في المسلك الوظيفي (الترقية مثلا) بالتدريب. وعامل آخر يؤدي الى عدم وجود سياسة تدريب أو عدم تطبيق سياسة التدريب هو التغيير المستمر في القيادة السياسية والادارية في كثير من الدول النامية.

وبصفة عامة لا يمكن أن يتم تطبيق سياسة التدريب بنجاح الا اذا توفر لذلك دعم قوي ومستمر من المسئولين الاداريين والسياسيين[٢] وعائق آخر تجابهه أية سياسة تدريب - كما ذكرنا في أماكن أخرى - هو عدم تقويم احتياجات التدريب على الاطلاق أو القيام بتقويم غير كاف ومضلل في بعض احيان. في فلبين مثلا تحدد احتياجات التدريب بطريقة انطباعية وهذا يعني ان الجهة التي تقوم بتقويم التدريب تحدد الاحتياجات على اساس الانطباعات وليس على أساس دراسة تحليلية للوضع.

وفي بعض الدول النامية تقوم احتياجات التدريب على اساس مصادر التدريب المتوفرة وما يمكن أن تقدمه من برامج تدريبية بدل تقويمها على أساس القوى البشرية المدربة التي تحتاج اليها الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة للقيام بالأعمال الادارية المطلوبة منها في الحاضر والمستقبل، والتبرير الذي يعطى عند اتباع مثل هذه السياسة هو انه من الأفضل والمنطقي أن يستفاد من المصادر الموجودة الى أقصى حد ممكن، رغم ان الاستفادة المثلى من مصادر التدريب الموجودة ضرورية الا أن تقويم احتياجات التدريب على أساس المصادر المتوفرة فقط يؤدي الى ان المعاهد والجهات الأخرى التي تقدم التدريب الاداري لا تطور نفسها لتتمكن من سد احتياجات التدريب الفعلية بل انها تنتظر من زبائنها (الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة) أن تتكيف مع ما تستطيع هذه المعاهد والجهات الأخرى أن تقدمه، وهذا يؤدي الى أن تصبح المعاهد والجهات الأخرى التي تقدم التدريب راكدة وأن تصبح برامج التدريب من حيث المحتويات والتنظيم وأساليب التدريب عتيقة وغير متمشية مع متطلبات الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة.

ومن العوامل التي تشجع معاهد التدريب على الانطلاق من المصادر المتوفرة لها عند تقويمها لاحتياجات التدريب هو ان الهيئات الحكومية والمؤسسات تنطلق في معاملها مع هذه المعاهد مما تستطيع هذه المعاهد أن تقدمه وليس مما يجب أن تقدمه.

وختاما نود الاشارة الى أن تقويم احتياجات التدريب على اساس الانطباع والمصادر المتوفرة لمعاهد التدريب لا يؤدي الى اخفاء الحقيقة بل أيضا الى الاعتقاد ان الطريقة التي فيها ينم التقويم صحيحة ولا غبار عليها.[22]

إن تغيير الطريقة العشوائية وغير المنظمة المتبعة لتقويم التدريب لابد أن يأتي بتحسن ملحوظ في برامج التدريب كما توضح التجربة الهندية.. حيث ادى تحليل احتياجات التدريب الذي قام به مجلس التخطيط الهندي بالتعاون مع قسم التدريب في ادارة شئون الأفراد الى تحديد مجموعة جديدة من احتياجات التدريب ولسد هذه الاحتياجات تم تصميم برامج تدريبية جديدة وفي خطة التنمية خصصت مبالغ منفصلة لتنظيم برامج تدريبية تشمل شبكة من الجهات واسعة النطاق[23].

وفي ماليزيا يتم تحسين نظام تقويم التدريب بمطالبة الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة أن تقدم الى الهيئة المركزية للتدريب والتقدم في المسلك الوظيفي برامجها التدريبية السنوية التي تلتزم بتنفيذها والتي تستند الى تقويم سليم لاحتياجات التدريب.[24]

وفي بعض الأحيان.. لا يأتي التقويم غير الصحيح لاحتياجات التدريب من عدم الاهتمام أو من خطأ في تحديد مسئوليات التقويم ولكن من استخدام اساليب غير مناسبة.

رغم أن سياسة التدريب لاتستطيع أن تعطي توجيهات عن الأساليب المستعملة لتقويم اساليب التدريب الا ان الأخذ بمثل هذه السياسة يقوي قدرة هيئات التدريب للقيام بهذه المهمة، ولكن معظم الدول النامية تفتقر الى مثل هذه السياسة وليس هناك ما يشير الى ان هذه الدول لديها الرغبة في اخذ خطوة جادة بخصوص تصميم سياسة تدريب مناسبة.

لا أحد يشك في ضرورة وجود سياسة تدريب واضحة ولكن كما اشرنا اليه في مكان اخر، وتثبت تجارب بعض الدول النامية التي تبنت سياسة تدريب واضحة ان هذا التبني لا يؤدي حتماً وتلقائياً الى تقويم احتياجات التدريب، وأثر النشاطات التدريبية بطريقة منظمة، وبصفة عامة لا يتجاوز تقويم البرامج التدريبية اجراء مسح استبياني عند نهاية التدريب وفقط في حالات نادرة يقام بمتابعة المتدربين لتقويم اثر التدريب الذي حصلوا عليه على انجازهم في العمل وأيضا للقيام بتقويم واسع بخصوص اثر مجموعة من النشاطات التدريبية على انجاز الهيئة التي يعمل فيها المشارك في التدريب.

اضافة الى ما ذكر يعاني تقويم أثر التدريب على الانجاز من مشكلات اخرى وهي ان الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة كثيرا ما لا ترى في التدريب مدخلات inputs لها أثر على الانجاز، ولابد من تغيير التفكير الموجود لدى كثير من المسئولين الاداريين وأحسن وسيلة لتحقيقه هي دمج سياسة التدريب في اصلاح اداري عام وشامل بهدف دعمها بواسطة تطورات ايجابية آتية من جهات أخرى من النظام الاداري الكلي.

وتشمل هذه المشكلات مايلي.

١ - لا تزال الأطر العامة لمفاهيم التدريب ومحتوياته ومواد التدريب وأساليبه مستوردة Conceptual frameworks وتستعمل دون أن تطوع بطريقة تراعي ظروف البيئة الجديدة وهذا يؤدي الى أن يظل التدريب الى حد بعيد جسما غريبا يصعب دمجه في الظروف الموجودة في البيئة الجديدة.

٢ - تفتقر معظم الدول النامية الى سياسة تدريب واضحة تعطي التدريب إطاره المفاهيمي الواقعي الواضح والاشادات التي توجه نشاطات التدريب على اساس أهداف وقيم واضحة.

٣ - عدم قيام معظم الدول النامية بتقويم لاحتياجات التدريب بطريقة علمية منظمة تستعمل أساليب التقويم المناسبة، وفي الغالب تحدد احتياجات التدريب بالانطباع وتميل معاهد التدريب الى تحديد هذه الاحتياجات على اساس المصادر المتوفرة لها فقط وهذا يعني ان ما ستطيع ان تقدمه هذه المعاهد يعتبر مطابقا للاحتياجات.

٤ - في أغلب الأحيان.. لا توجد أية علاقة بين التقدم في المسلك الوظيفي والتدريب.. وهذا يقلل من اهتمام الموظفين بالتدريب.

٥ - يرى كثير من المسئولين الاداريين الكبار في التدريب ضياعا للوقت والمال.

٦ - لا تستطيع الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة ان تستغني عن الموظفين القليلين الذين لهم كفاءة وقدرة، لذا فهي تبتعث الى البرامج التدريبية أولئك الذين ليست لهم كفاءة ويمكن الاستغناء عنهم، وفي الغالب لا يستطيع هؤلاء المبتعثون أن يستوعبوا ما تقدم البرامج التدريبية ويستفيدوا منه.

٧ - في معظم الدول النامية لا تخصص للتدريب ميزانية خاصة به على مستوى الدولة والهيئات الحكومية والمؤسسات العامة بخلاف الدول الصناعية، في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان يخصص ١٪ من مصروفات الحكومة على الموظفين للتدريب.(٢٥)

٨ - في معظم الدول النامية.. لا يوجد أي ربط بين التدريب والبحث والاستشارة في مجال الادارة بهدف ضمان أن يجد التدريب استرجاعات Feedbacks من البحث والاستشارة.

٩ - في كثير من الأحيان يتم تعيين أشخاص لمناصب قيادية دون أن يدربوا من قبل لتولي أمرها.

المقترحـــــــــــات:

يتطلب التغلب على مشاكل التدريب التي عالجناها في هذا البحث أولاً وقبل كل شيء تبني سياسة تدريب واضحة وواقعية تستند الى الظروف البيئية التي في اطارها تنجز الأعمال الادارية، وتعتبر هذه السياسة اساس الاطار الذي يضع الأهداف والأولويات والارشادات للقيام بالعمل، واعتمادا على النظام السياسي للدولة يمكن ان تعطى هذه السياسة طابعها الرسمي عن طريق أمر تنفيذي Executive Order أو تشريع Legislation وبغض النظر عن الشكل الذي تأخذه سياسة الدولة فإن على الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة ان تكون على علم بأنه من الضروري أن يعاد النظر في سياسة التدريب بصفة مستمرة لتكون متمشية مع التغيرات التي تطرأ على الجهاز الاداري والتغيرات التي ترى السياسة التنموية للحكومة إدخالها في الجهاز الاداري، علما بأن أية سياسة تدريب تحاول أن تعزل نفسها عن هذه التغيرات محكوم عليها بالفشل.

ولكن الواقعية في سياسة التدريب لا تعني فقط مراعاة الظروف التي في اطارها تنجز الأعمال الادارية والتغير الذي يطرأ على هذه الظروف بل إنها تعني أيضا الأخذ بعين الاعتبار احتياجات التدريب في المستقبل التي غالبا ما تكون متضمنة في خطط التنمية ومشاريع التنمية المختلفة، وبصفة عامة يجب ان تتصف سياسة التدريب الى جانب الواقعية بالديناميكية وأن يكون لها دور قيادي في توجيه التطورات في التدريب الى الطريق الصحيح، وبمعنى آخر يمكن

لنا ان نقول أنه يجب على سياسة التدريب ان تكون في تفاعل مستمر مع البيئة الادارية بحيث تتطور من ناحية على اساس المتطلبات التي تأتي بها التغيرات التي تطرأ على هذه البيئة، ومن ناحية أخرى.. تقوم هي نفسها باحداث التغيرات المطلوبة في البيئة الادارية وعلى اساس سياسة التدريب هذه التي عالجنا ملامحها الرئيسية نقترح القيام بالخطوات الآتية:

١ ـ ربط التدريب بسياسة شئون الافراد Personnael Policy بصفة عامة وبالتقدم في المسلك الوظيفي، مثل الترقية، بصفة خاصة.

٢ ـ تقويم احتياجات التدريب في ميزانية الدولة والهيئات الحكومية والمؤسسات العامة.

٣ ـ تخصيص بند للتدريب على أساس ارشادات واضحة متضمنة في سياسة التدريب.

٤ ـ ربط التدريب بالبحث والاستشارة بحيث يحصل التدريب من البحث والاستشارة استرجاعات نافعة.

٥ الزام كل هيئة حكومية ومؤسسة عامة ان تكون لها خطة تدريب قائمة على دراسة احتياجات التدريب في الهيئة أو المؤسسة.

٦ ـ أن تلزم سياسة التدريب الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة ان تبتعث الى البرامج التدريبية موظفين في استطاعتهم الاستفادة من هذه البرامج.

٧ ـ دعم وتعزيز معاهد وهيئات التدريب ماديا ومعنويا وتسليم قيادة هذه المعاهد لأشخاص لهم كفاءة عالية والتزام للتدريب.

٨ ـ تحسين الاستفادة من معاهد وهيئات التدريب الموجودة وهذا التحسين يجب ألّا ينظر حتى يتم تبني سياسة تدريب طويلة المدى.

٩ ـ أن يقام بتقويم سريع لاحتياجات التدريب الى أن يتم اعداد التقويم الشامل لاحتياجات التدريب، والجدير بالذكر أن التقويم السريع يسد الفراغ الذي يكون موجوداً الى أن يتم التقويم الشامل، علماً بأن كل تقويم من التقويمين (السريع والشامل) يمكن أن يستفيد من الآخر للحصول على المعلومات ووضع الاستراتيجيات.

١٠ ـ انشاء هيئة مركزية مسئولة عن التدريب وإيجاد وحدة مسئولة عن التدريب training unit في كل هيئة حكومية ومؤسسة عامة اذا كان حجم هذه الهيئة أو المؤسسة يسمح بذلك.

١١ ـ تنظيم اجتماعات دورية للقادة الاداريين والسياسيين لمناقشة كل المسائل المتعلقة بالتدريب، علما بأن مثل هذه الاجتماعات تجعل هؤلاء القادة يعون اهمية التدريب ويدعمون التدريب وهذا له أهمية خاصة لوضع وتطوير سياسة التدريب.

١٢ ـ لا يمكن حل مشاكل التدريب المذكورة وغيرها الا بتبني سياسة تدريب واضحة وواقعية وديناميكية ويراعى أن تكون نشاطات التدريب المختلفة منسجمة مع هذه السياسة وأهدافها واطارها المفاهيمي.

١٢ ـ بما أن انجاز الأعمال الادارية لا يتأثر فقط بكفاءة الموظفين التي يمكن تحسينها بالتدريب بل أيضا بالقوانين والنظم الادارية والاجراءات الادارية والتنظيم الاداري وعوامل خارجية عديدة مثل المحسوبية والتسيس السلبي negative politicization للأجهزة الإدارية الحكومية والمؤسسات العامة فإنه من الضروري آن يقام بإصلاح اداري شامل تكون تقوية التدريب جزءاً منه واذا لم يُقَم بمثل هذا الاصلاح لن يكون للتدريب أي أثر إيجابي أو يكون له فقط أثر محدود[٢٧] وهذا يعني انه من الضروري أن تكون سياسة التدريب جزءاً من سياسة اصلاح اداري شامل.

الخاتمـــــة:

وختاما نود الاشارة الى أن مقومات سياسة التدريب التي ذكرناها في هذا البحث ليست شاملة، كما أنه ليس بضروري أن تتوفر جميعها في كل سياسة تدريب ولكن التجارب في الدول النامية أثبتت أنه من الأفضل أن تشمل سياسة التدريب كل العناصر التي تؤثر في نجاح التدريب، ولكن هذا لا يعني ان سياسة التدريب تتطرق الى كل العناصر بالتفصيل فهي في الغالب تعطي الارشادات والتوجيهات وتترك التفاصيل واختيار طرق وأساليب التطبيق للهيئات المسئولة عن التنفيذ، فهي تشير مثلا الى من يقوم بتمويل التدريب وماهي الجهات التي تضع لبرامج التدريب، أما فيما يختص بكيف ينظم التمويل وتصمم البرامج التدريبية فإن ذلك يكون من اختصاص الجهات المنفذة التي عليها أن تضع لهذه الأعمال خططا وبرامج على أساس ما تراه السياسة، وأن تبرهن للجهات المركزية المسئولة عن التدريب أنها تعمل طبقا لسياسة التدريب.

وفي هذه الخاتمة نود أن نشير الى أن تركيزنا على المشاكل المتعلقة بسياسة التدريب الموجودة في الدول النامية لا يعني أنه ليس هناك أي نجاح في مجال تدريب الادارة العامة في الدول النامية، في كل دولة من هذه الدول نجد نجاحاً تم تحقيقه وخطوات ايجابية تم اخذها وينتظر منها النجاح، ولكن المشاكل هي السائدة والنجاح الذي تم تحقيقه والخطوات الجارية التي ينتظر منها النجاح تتأثر سلبيا اذا لم يوجد لهذه المشاكل حل شامل ومناسب.

الهوامـــــش

١ - قارن Paul, Samuel; Training for Public Administration and Management in Developing Countries, A Review, World Bank, Washington, D.C., U.S.A., 1983, p 2.

٢ - قارن نفس المكان Paul Samuel الجدير بالذكر انه في كثير من الدول النامية تقل نسبة الموظفين الذين يتلقون سنويا نوعا من التدريب يقل عن ٥٪.

٣ - قارن Paul Samuel

٤ - قارن Mathur, HariMohan; Training of Development Adminstrators, United Nations, Asian and Pacific Development Centre, Kuala Lumpur, Malaysia, 1983,P. 100

5- Stanley, LloydA.,Training Needs Assessment, International Centre for Public Enterprises in Developing Countries, Ljubljana, Yugoslavia, 1987, P. 30.

٦ - في كل الدول النامية تقريبا توجد معاهد ومدارس متخصصة ومنتمية الى القطاع الخاص، تقدم هذه المعاهد والمدارس تدريبا للعاملين في القطاع الخاص وللراغبين في الحصول على معرفة ومهارة في فروع الادارة المختلفة، اضافة الى هذه المعاهد والمدارس المعروفة غالبا ما يوجد بعض الأفراد الذين يقومون بإنشاء مدارس صغيرة أو فصول بهدف تقديم تدريب لمن يرغب في ذلك، بينما تتمتع المدارس والمعاهد الادارية الخاصة الكبيرة غالبا باعتراف من قبل الحكومة وتعترف الجهات الحكومية بشهادتها كثيرا ما تكون المدارس والفصول الصغيرة غير معروفة لدى الحكومة كوحدات تقوم بتدريب ينفع الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، وكثير من هذه الفصول والمدارس غير مسجلة وبذلك يمكن اعتبارها نوعا من الوحدات الاقتصادية الخدمية المنتمية الى القطاع غير الرسمي informal sector وتختلف هذه الوحدات عن غيرها من وحدات القطاع غير الرسمي بكون منظميها خريجي معاهد ومدارس الذين لم يجدوا عملا بخلاف العاملين الآخرين في القطاع غير الرسمي الآخر الذين غالبا ما يكونون أميين هاجروا من الريف الى المدن.

لابد أن تعطى سياسة التدريب أهمية لهذه المدارس والفصول للاستفادة منها كمصادر تدريب للأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة ويمكن ان تستفيد من هذه المدارس والفصول خاصة المدن الصغيرة والمقاطعات الريفية التي غالبا لا توجد فيها هيئات تقوم بتدريب الموظفين العاملين هنا والتي عليها ان ترسل موظفيها القليلين والذين تحتاج اليهم في أماكن عملهم الى أماكن بعيدة ليتلقوا تدريبا

٧ - لا تنتج عدم الكفاءة والفعالية فقط عن نقص في معرفة ومهارة وقدرات لدى الموظفين بل أيضا عن عوامل أخرى مثل وجود اجراءات جامدة، وقوانين غير واضحة ومتضاربة والمحسوبية وغير ذلك من العوائق التي تعوق سير الأعمال الادارية مباشرة أو غير مباشرة، واثبتت التجارب أن الأثر الايجابي للتدريب على الادارة يكون محدودا جدا اذا لم يتم التخلص من العوائق الأخرى، لذا فإنه من الضروري مجابهة مشكلة عدم الكفاءة والفعالية الادارية من كل النواحي - بما في ذلك التدريب - في آن واحد

٨ ـ قارن Khan, Irshad H. et al.; Management Training and Development in Public Enterprises, International Center for Public Enterprises in Developing Countries, Ljublijana, Yugoslavia, 1982, pp. 31-32.

٩ ـ قارن. Khan, irshad H. et al P. 32

١٠ ـ في كثير من الدول النامية يتم توظيف خريجي الجامعات والمعاهد العليا والمدارس الثانوية لأسباب سياسية واجتماعية تهدف الى تقليل البطالة، كثيرا ما تكون الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة ليست في حاجة الى خريجي الجامعات والمعاهد العليا والمدارس الثانونية، الذين عليهم ـ حسب السياسة الحكومية ـ توظيفهم، وحتى في حالة كون الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة في حاجةاليهم يستحيل الاستفادة منهم الا بعد اعطائهم تدريبا على رأس العمل أو انتدابهم الى برامج تدريبية تؤهلهم للعمل ولكنه غالبا لا توجد استراتيجيات للتدريب على رأس العمل أو للتدريب التأهيلي، رعم أن تدريب هؤلاء غالبا لا يدخل في اطار احتياجات التدريب الا أن تقويم التدريب لابد أن يأخذهم بعين الاعتبار منطلقا من أن تدريبهم سيؤدي الى وجود قوى بشرية مدربة تشكل طاقة يمكن تعبئتها عند الحاجة.

١١ ـ قارن نفس الكتاب Stanley, Lloyd, p. 25.

١٢ ـ قارن. في بعض الأحيان يخشى رئيس العمل أن يحدث تطبيق المعرفة الجديدة والمكتسبة بالتدريب تشويشا في سير الأعمال الادارية التي تعود عليها الجميع ويفضل ان تظل الأمور على ما كانت عليه، لقد ذكر لي مرة شخص اشتركت في تدريبه ان رئيسه قال له عندما حدثه عن المعرفة التي اكتسبها بالتدريب ويريد تطبيقها «لاشك في أن المعرفة التي حصلت عليها مفيدة بالنسبة لك.. أما تطبيقها هنا فإنه يسبب تشويشا لا نريده، لذا عليك أن تحتفظ بمعرفتك لنفسك وان تعمل هنا بالطريقة السابقة التي تعود عليها الجميع» وقال لي شخص أخر قمت بتدريبه بعد ان انتهت الدورة وعدت الى العمل حوّل لي رئيسي بعض الأعمال التي قمت بها مستخدما ما استفدته من الدورة، دهش الرئيس عندما أحضرت له الأعمال، وسألني مندهشاً ماذا فعلت بالأعمال وذكرت له بأنني طبقت في معالجتها ما استفدته من الدورة وكانت اجابته «هذا التجديد الذي أدخلته لا يسبب الا تشويشا، خذ الأوراق وأعد كتابتها بالطريقة التي تعودنا عليها هذه الطريقة نعرفها وعواقبها!!... أما طريقتك الجديدة فإن عواقبها غير معروفة ونحن لا نريد أن نخاطر ونحول هذا الجهاز الاداري الى معمل للتجربة.

١٣ ـ في كثير من الأحيان تشغل الحكومات صباطاً أحيلوا ـ رغم صغر سنهم الى المعاش ـ لأسباب سياسية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات الحكومية، غالبا ما يعطي هؤلاء الضباط ـ لإرضائهم ـ مناصب ادارية عالية وحساسة في وزارات ومؤسسات عامة وغير ذلك دون أن تكون لهم أية خبرة في مثل هذه المناصب الادارية، اضافة الى ذلك يأتي هؤلاء الضباط بأية معنويات تدفعهم الى التعلم بل انهم يتسعرون بالظلم ويمارسون اعمالهم الجديدة بكل حذر خوفا من أن تلصق بهم تهما تذهب بهم الى السجن

١٤ ـ قارن. Wyn Reilly, Training Administrators for Development, London, Heinemann, pp. 2-3.

١٥ ـ قارن: Paul Samuel, p. 32

١٦ ـ Stanley, Lloyd A.; Evaluation of Training, International Centre for Public Enterprises in Developing Countries, Ljubljana, Yugoslavia, 1987, p. 11.

١٧ ـ قارن. Report of the Conference of Ministers Responsible for Human Resources Planning, Development and Utilization, Addis Ababa, October 1981, p. 47.

كانت الدول التي اشتركت في هذا الاجتماع، الجرائر، بنين، بوتسوانا، كامرون، جمهورية افريقيا الوسطى، مصر، اثيوبيا، جابون، جامبيا، غانا، غينيا، كينيا، لبسوتو، ليبيريا، مويسبوس، المغرب، نيجريا، سنغال، سيشليس، تنزانيا، فولتا العليا، وزمبابوي

١٨ ـ انظر A. Rakasasataya and H. Seidentopf, (eds) Training in the Civil Service, Vol. 4 (APDAC, Kuala Lumpur 1980)

١٩ ـ O. Adamolakun; "Strategies for Institutionalizing Public Management Education. The Nigerian Experience", in Stifel, et al., "Education and Training for Public Sector Management in Developing Countries", New York, The Rockfeller Foundation, 1977.

٢٠ ـ قارن Khan, Irshad, p. 32

٢١ ـ انظر: P.A. Segovia; "Training of Civil Servants in the Philippines", in Ratsataya and Seidentopf, p. 297.

٢٢ ـ إن ظاهرة تقويم احتياجات التدريب على أساس الانطباعات ومصادر التدريب المتوفرة لدى معاهد التدريب والجهات الأخرى التي تقوم بالتدريب معقدة وعديدة الجوانب.

ـ يعتقد كثير من المدربين الذين يقومون بتقويم احتياجات التدريب ان لهم حاسة سادسة للمشاكل الادارية التي يمكن حلها بالتدريب وأن لهم خبرة يمكن الاعتماد عليها تمكنهم من التعرف باحتياجات التدريب وتشخيصها بالملاحظة واكتساب الانطباع فقط، وكثير من المدربين يعتقدون أن الوضع الذي يقومون بتقويمه لا يختلف عن أوضاع يعرفونها، وأن تشابه الأوضاع يعني تشابه الحلول

- يعتقد المسئولون عن الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة أنهم أدرى من أي شخص أخر باحتياجات التدريب في الهيئات والمؤسسات التي هم مسئولون عنها وفي الغالب او دائما تطابق مرئيات المسئولين انطباعات المدربين المقيمين وذلك لأن المدربين والمسئولين ينطلقون من الأعراض Symptoms المرئية للعينة والتي تبدو ولأول وهلة وكأنها المشكلة الحقيقية التي تعاني منها الهيئات.

- يعتقد كثير من المدربين أن مصادر التدريب المتوفرة هي الدواء وان من يريد العلاج (التدريب) عليه ان يقبل هذا الدواء ويأقلم نفسه لحجم ومستويات توعيات هذه المصادر.

٢٣ - أنظر: ماثور نفس المكان: Mathur, p. 149-161.

٢٤ - F. Ismail, "The Training of Civil Servants in Malaysia", p. 159-161.

٢٥ - انظر: Government of Japan, Public Administration in Japan, Tokyo, 1982.

٢٦ - Paul Samuel, p. 92.

٢٧ - على سبيل المثال: لن تكون للكفاءات التي كسبها الموظف بالتدريب أي أثر اذا لم تبسط القوانين والأنظمة والاجراءات الادارية التي غالبا ما تكون معقدة وتعوق مسيرة الأعمال الادارية.

▪ مراجعات الكتب

تدريب الموظف

تأليف: الأستاذ حسن الحلبي(*)

عرض وتحليل العقيد الدكتور عماد حسين عبدالله(**)

التعريف بالكتاب.

«**تدريب** الموظف» كتاب نشرته منشورات عويدات بيروت - باريس عام ١٩٨٢م، الطبعة الثانية، ويقع مع الاهداء والتقديم والتمهيد واقسام الكتاب الخمسة وخاتمة الكتاب ومراجعه وملاحقه في ١٩٠ صفحة من القطع الصغير، ورغم صغر مساحة صفحات هذا الكتاب الا انه روعي أن تتم طباعته بأحرف واضحة حتى تسهل قراءته.

وتبرز أهمية هذا المؤلف في تناوله موضوعا من أهم الموضوعات الادارية والتي تعاني المكتبة العربية فيه من نقص واصح، وقد تميز هذا الكتاب بطابع عملي واقعي حيث اعتمد الكاتب على ما تمتع به من خبرات عريضة في مجال التدريب وبالتالي تناول بالدراسة والفحص أهم المشكلات والصعوبات التى تواجه النشاط التدريبي في عالمنا العربي.

(*) مراقب الدروس والمناهج الادارية في المعهد الوطني للادارة والانماء بيروت لبنان

(**) سكرتير تحرير المجلة ورئيس قسم العلوم الشرطية بالمعهد العالي للعلوم الأمنية بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، وعضو هيئة التدريس باكاديمية الشرطه المصرية.

تناول المؤلف هذا الكتاب بأسلوب مبسط خالٍ من التعقيد يسهل فهمه، وقد اتسم بالعمق والواقعية، كذلك عرض المؤلف محتوى كتابه وفق تسلسل منطقي يشمل معظم الموضوعات التي تثار في هذا المجال والتي بدأها بتحديد للمفاهيم المختلفة والأنواع واختتمها بقياس فاعلية التدريب مرورا بطرق اعداد التدريب وبرامجه وطرقه ووسائله وتنظيمه وادارته كذلك راعى المؤلف الأصول العلمية في عرض محتوى هذا المؤلف وما تناوله من موضوعات.

محتويات الكتاب:

يحتوى الكتاب على خمسة أقسام رئيسية بالاضافة الى التقديم والتمهيد، ويتم عرض هذه الأقسام وفق سلسل منطقي يبدأ بمفهوم التدريب وأنواعه ثم التخطيط في مجال الاعداد والتدريب ثم يليه عرض لبرامج التدريب وطرقه ووسائله، ويليه قسم يهتم بتنظيم التدريب وادارته ثم أخيراً قسم يعرض موضوع قياس فاعلية التدريب، وينهي الباحث مؤلفة بخاتمة وقائمة بمراجع الكتاب وملحق الكتاب.

يتولى تقديم هذا الكتاب الدكتور عدنان اسكندر(*) وفيه يشير الى أهمية الادارة كعامل أساسي يؤمن للدولة وضع وتحقيق مخططاتها وبرامجها الانمائية وهي اهمية تتعاظم في البلدان النامية التي تعاني من عجز ادارتها وقصورها عن تلبية الاحتياجات المتزايدة لتحقيق برامجها ومخططاتها الاجتماعية مؤكداً بأن اصلاح الادارة وتقويتها لا يتم الا من خلال الاهتمام بالعناصر البشرية، ومن هنا تكمن اهمية التدريب في سد عجز الادارة ورفع مستواها وينهي تقديمه بالاشارة الى ان هذا المؤلف يعد محاولة علمية رصينة للتعريف بالتدريب الاداري الذي يتم تحقيقه في القطاع العام، ويظهر بوضوح أهمية التدريب في مجال التنمية الادارية، ويضيف بأن هذا الكتاب قد أعطى من خلال العرض الموجز لأوضاع معاهد الادارة العامة في الدول العربية الذي تضمنه ملحقه معلومات لا تتوفر للقارىء العربي عن تلك المعاهد في أي مرجع آخر، ويقدم تقييما للجهود المبذولة في مجال التدريب لتقرير البرامج الملائمة وتنفيذها باطرق العلمية الحديثة.

(*) استاذ الادارة العامة في الجامعة الامريكية. بيروت. لبنان.

ويبدأ الكاتب مؤلفه مشيرا الى أهمية التنمية الادارية وارتباطها بالانماء الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وأهمية وجود جهاز اداري مؤهل لذلك، ويشير فيه أيضاً الى أهمية الهياكل والتنظيمات الادارية الثابتة والفعالة لتحقيق التنمية بحيث تتلاءم هذه الهياكل والتنظيمات مع مقتضيات العصر الحديث، وتتفق واحتياجات الدولة مؤكدا ضرورة تكيف الادارة مع المعطيات الجغرافية والعقائدية والدينية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ويشير الكاتب الى أن الموظف والموظف وحده هو الذي يؤمن نجاح المؤسسة الادارية وازدهارها اذا ما احسن اختياره واعداده واعلامه وتوجيهه وهو ما أكده اعلامه لجنة الأمم المتحدة الخاصة بمسائل الادارة العامة عام ١٩٥١م أنه لا يؤخذ نظام اداري يمكن ان يكون أفضل من الأشخاص الذين يؤلفونه والذي أوصى بتحقيق دراسات متعمقة حول العنصر البشري الذي يكون الادارات العامة، لذلك فإن صعف كفاءة الموظفين العاملين في قطاع الادارة يعد سببا أساسيا يدفعنا الى ضرورة الاهتمام بالتدريب، باعتباره الطريق الأفضل والممكن لتحسين نوعية الموظفين وقدرتهم على الأداء الفعال، ثم أورد المؤلف ملاحظات وتوصيات لجان الادارة العامة التي تشكلت في كثير من البلدان مؤكدة أهمية التدريب وردوده في عمليات الاصلاح والتحسين.

وقد ألقى الكاتب الضوء على أهمية التدريب ومدى تطوره ومدى اسهام الأمم المتحدة في بلورة المفاهيم المتصلة به من خلال المؤتمرات والحلقات الدراسة التي عقدتها، وأبرز المؤلف المكان الذي يجب اعطاؤه لتنمية الافراد في مجال التنمية الادارية، باعتبارها تنمي العنصر البشري الخلاق في الادارة وتطور امكانياته ومبادراته.

القسم الأول: مفهوم التدريب وأنواعه (٢٠صفحة):

في البداية يشير المؤلف الى عدم اهتمام المهتمين بمجال التدريب بالاستقرار على تعريف دقيق وواضح للتدريب، ثم قام بعرض بعض التعاريف النادرة التي أوردها بعض الكتاب في مؤلفاتهم عن التدريب ثم سرد تعريف الأمم المتحدة عن التدريب في الادارة العامة[١] بأنه (عملية متبادلة يتم بموجبها تعليم مجموعة من المعارف وتعلمها، مع طرق العمل المختصة بها،

انه نشاط ينقل بموجبه فريق صغير من الأشخاص يعرفون بالأساتذة، الى فريق من الموظفين، مجموعة من المعلومات التي يمكن اعتبارها مفيدة لعملهم في الوظيفة، وبالوقت نفسه مساعدة الأساتذة لجميع فئات الموظفين على تطوير قدراتهم وامكاناتهم، فالتدريب، باختصار، عبارة عن نقل للمعارف وتطوير للقدرات عند من يعد للعمل في الوظيفة العامة او من يقوم فعليا بمهامه).

ثم قام المؤلف بعرض جوانب تمييز التدريب عن التعليم واظهار مدلول كل منهما ومقوماته، واعتمد في مجال دراسته على التفريق بين التدريب والتعليم على ان التعليم يعنى الاعداد لدخول الوظيفة اما التدريب فيتم خلال الوظيفة.

ويضيف الكاتب ان موضوع التميز بين الاعداد والتدريب مازال يثير بعض المسائل التي حرص على ابرازها وهي ثلاثة مسائل:

المسألة الأولى. معرفة الوقت الأكثر ملاءمة لاكتساب قدر كاف من المعرفة والمؤهلات والأوضاع وما يجب اعطاؤه للموظف قبل ممارسة مسئولياته الفعلية؟ وماذا يجب إعطاؤه له بعد ذلك.

المسألة الثانية: المحاولات المبذولة لمنع التخصص المبالغ فيه وعرض المؤلف للتجربة الأمريكية والفرنسية في هذا الشأن.

المسألة الثالثة: وتتناول الشعور بالمسئولية عند الموظف وتنمية مشاعره بالمسئولية لدى من يجري اعداده للوظيفة العامة وتنمية قدرته على اتخاذ القرارات وامكاناته الثابتة في الحكم على الأمور.

ثم تناول المؤلف موضوعين على جانب كبير من الأهمية في هذا الصدد وهما:

١ ـ الاعداد لدخول الوظيفة: الذي يبدأ حيث ينتهي التعليم وأكد المؤلف أن كل برنامج فعال ومتكامل يمكن اقراره للاعداد ويفترض التنسيق القوي بين التعليم والاعداد بحيث يكمل بعضهما الآخر.

وقد حدد المؤلف الأوجه التي يجب أن يظهر بها الاعداد وهي ثلاثة:

الوجه الأول: ويقوم على معرفة الدور الأساسي الذي يجب ان يلعبه الاعداد الذي يسبق التعيين، والذي يلي عمليات التعليم وعمليات الاختيار، مؤكدا أهمية الاعداد للوظيفة العامة والمهن الحرة.

الوجه الثاني: ويقوم على معرفة المكان المناسب الذي يجب أن يوضع فيه اعداد الاداريين ضمن النظام العام للتربية الوطنية.

الوجه الثالث: ويقوم على التنشئة الوطنية التي يجب الاهتمام بها في نطاق المدارس والمؤسسات التعليمية والتي يجب ان تهدف الى تعريف الطلاب وتقريب مفهومها من ادراكهم بحيث تخلق لديهم امكانات الاتجاه نحو العمل في اطارها عن قناعة ورغبة وحماس.

٢ ـ التدريب خلال الوظيفة: ويشكل بطبيعته وأهدافه حلقة مكملة للاعداد، وبارز الكاتب ان اهميتها تبرز في تأمين الكفاية المهنية والعملية عند الموظف على ضوء التطورات الطارئة على وظيفته ومقتضياتها، ثم حدد المؤلف غايات التدريب وهي الفعالية، واختصار مدة التمرس، واستبعاد العادات السيئة في العمل، ورفع معنويات الموظف، وتوفير امكانات الترفيع، وتحسين مستوى الأداء.

وانطلاقا من هذه الغايات يؤكد المؤلف أهمية التركيز على الطابع العملي الذي يجب أن يتغلب فيه التدريب حتى يحقق ما يتطلع اليه من أهداف.

القسم الثاني: التخطيط في مجال الاعداد والتدريب: (٣٢ صفحة)

استهل المؤلف هذا القسم بعرض الحاجة لتخطيط برامج الاعداد والتدريب حيث تناول المسائل التي يثيرها هذا الموضوع وما يمكن تطبيقه بشأنها، وقد عرض المؤلف هذا الموضوع من خلال تناول مايلي.

١ ـ تخطيط الاعداد والتدريب والتخطيط الاقتصادي الوطني باستخلاص بعض العبر المفيدة لتطبيقها في مجال التخطيط لبرامج الاعداد والتدريب التي تشمل تنظيم التخطيط، وتحديد الأهداف وتعريفها، والمعلومات كأساس التخطيط.

٢ ـ الأولويات في مجال الاعداد والتدريب مشيرا الى صرورة اقامة سلم للأولويات في مجال الاعداد والتدريب موضحاً أن هناك عوامل متعددة ومتشعبة تدخل في الحسبان في هذا الشأن، ثم عرض بعض المحاولات لوضع نماذج مدروسة في هذا الشأن تطرق لبحثها بشيء من التفصيل في مجال التدريب في القاعدة، والتدريب في القمة، ونظرية العامل التصاعدي، والحل الأمثل، وانتهى المؤلف في عرض هذا الجزء الى انه يمكن عمل سلم

للأولويات يتكون من عدة درجات وفي ضوء الظروف تتبين الحاجة باعتماد الأولوية لأي من الدرجات الملحوظة التي قد تتغير أهميتها بتغير الظروف فيبدأ بما أصبح أكثر أهمية بعد أن كان في الأساس أقل أهمية من غيره.

ثم عرض المؤلف في هذا القسم موضوع أسس التخطيط حيث تناول المعلومات الأساسية اللازمة لوضع خطط التدريب في مجال الادارة العامة، وقد انتهى الى تحديد فئات المعلومات المفيدة التي يجب ان يحصل عليها المخططون لبرامج التدريب بأنها: (١) الخطة الوطنية للتنمية، (٢) اسساع تدخل الدولة، (٣) التقديرات المتعلقة باليد العاملة ، (٤) احتياجات التدريب، (٥) نسبة التجديد في الوظيفة العامة، (٦) طرق ووسائل التدريب، (٧) النتائج المتوقعة من التدريب، (٨) التجهيزات الأساسية في مجال التعليم (٩) وسائل التدريب المتوفرة.

وأنهى الكاتب هذا الموضوع بتأكيد أن عدم حصول المخطط على المعلومات المذكورة من شأنه أن يضعه في موقف لا يمكنه من التقدير الصائب لخطته، ثم تناول المؤلف عقب ذلك موضوع وضع الخطة وتنفيذها حيث حدد خطوات ذلك بالآتي:
(١) دراسة الامكانات والوسائل المتوفرة، (٢) تحديد الاقتراحات العائدة للخطة، (٣) تقرير برنامج التدريب، (٤) تحديد الأهداف ومراحل التنفيذ، (٥) المسائل التي يثيرها تطبيق الخطة، (٦) التفاصيل العملية للخطة والتي شملت عرضا لمفهوم وضع تفاصيل البرامج وتوقيت الدروس.

القسم الثالث: **برامج التدريب وطرقه ووسائله**: (٣٢ صفحة):

وبدأ المؤلف عرض هذا الموضوع بتسجيل واثارة بعض المعطيات التي يمكن في ضوئها تحديد برامج التدريب وما يتضمن من مواد وهي.
١ ـ ان اختلاف البرنامج التي يمكن تقريرها للتدريب يتأتى بالدرجة الأولى عن تباين الأهداف المحددة لكل من نوعي التدريب (قبل الدخول للوظيفة والتدريب خلال الوظيفة).
٢ ـ تقرير البرامج على أساس الحاجة بما يؤمن التوازن بينهما اي اقامة التوازن بين المواد والمواضيع التي تتضمنها برامج الاعداد والتدريب ومن الحاجة التي قضت بتقريرها، ويشير المؤلف في هذا الصدد الى ضرورة استبعاد المواد التي يمكن ادخالها في حقل الثقافة العامة

والمتوفرة على الأقل عند الأشخاص الذين يتابعون برامج الاعداد لها أو أهمية تحديد الوظائف التي يجري الاعداد لها والتدريب عليها، واهمية دراسة اوضاع العناصر المقرر تدريبها او اعدادها وأخذ هذه الأوضاع بعين الاعتبار عند تقرير البرنامج.

٣ اختلاف البرامج بين بلد وآخر.

٤ ـ عدم انفراد المعاهد واجهزة التدريب في تقرير مضمون البرامج.

ثم تناول المؤلف موضوع (طرق التدريب) حيث عرض الطرق التي يجب اعتمادها في التدريب بشيء من التفصيل شمل المحاضرات الاكاديمية، الأعمال التطبيقية، طريقة درس المشاريع، طريقة التمارين العملية، الندوات، طريقة فرق المناقشة، طريقة دراسة الحالات، ثم تناول المؤلف كيفية اختيار طرق التدريب والعوامل التي يقضي اخذها بعين الاعتبار لتقرير الاختيار الأفضل مشيرا الى بعض الأفكار التي تساعد على اعتماد الحلول الملائمة بشأن طرق التدريب وعملية اختيارها، كذلك عرض موضوع مستوى ثقافة المتدربين والوضع المهني للمتدربين ومضمون برامج الاعداد والتدريب.

وأنهى المؤلف هذا القسم بعرض موضوع «وسائل التدريب» والتي تشمل فئتين من المعطيات التي يمكن تحديدها في وسائل التعليم والوسائل التقنية حيث قام في البداية بشرح وسائل التعليم مركزا على توصيات حلقة معاهد الادارة العامة في الدول العربية والتي ابرزت النقص الهائل في مواد التدريس المتوفرة باللغة العربية وضرورة السعي لحل هذه المشكلة على منشورات معاهد الادارة العامة وترجمة مواد التدريس المنشورة في الدول العربية والتوثيق.

ثم عرض لوسائل التثقيف بعد التفرقة بينها وبين وسائل التعليم ثم اورد اهم الوسائل التثقيفية المستعملة في مجال التدريب وهي التلفزيون، السينما، آلة لتصوير المستندات، آلة الاستنساخ، الآلة الحاسبة، الآلة الكاتبة، تجهيزات المحفوظات، طاولة الرسم وغيرها.

القسم الرابع: تنظيم التدريب وادارته: (٣٨ صفحة)

بدأ المؤلف هذا القسم بتناول موضوع «تنظيم التدريب» مشيرا الى أنه من الأمور المعقدة المتشعبة التي يقتضي دراستها بدقة، بما لها من تفرعات في التنظيمات الادارية الأخرى وما تقتضيه من علاقات ثابتة بتلك التنظيمات، ثم عرض توزيع المسئوليات في مجال التدريب محددا دور السلطة التشريعية، والسلطة التنفيذية (الادارة) ثم عرض توزيعاً

للمسئوليات الأساسية في حقل التدريب للأجهزة التي تمنحها الدولة صلاحيات التدريب بصورة رئيسية يتم انشاؤها بقوانين أو بنصوص لها ذات القوة، ويضيف الكاتب بأن هذا لا يعني تجريد الادارات العامة من دورها في هذا المجال واستبعاد تأثيرها من دعم نشاطات التدريب والاسهام في تحقيقها وقد ابرز الكاتب ثلاث فئات في هذا الصدد وهي معاهد الادارة العامة ومراكز التدريب الخاصة بالوزارات ومراكز التدريب التي تنشأ في الأقاليم ومراكز التدريب الإقليمية.

وقد أفرد الكاتب لمعاهد الادارة العامة أهمية خاصة مشيرا الى دورها في مجال الاعداد والتدريب وتنظيم هذه المعاهد ووضعها بالنسبة للجهاز الاداري مؤكدا ضرورة ربط معاهد الادارة العامة بالتنظيم الاداري العام لإعطائها امكانات الاستمرار والقوة وضرورة اعطاء هذه المعاهد الاستقلال والحرية لتمكينها من التحرك بسهولة في تطوير تنظيمها وتعديل برامجها وطرقها في ضوء نتائج تجاربها، كذلك تناول المؤلف وضع معاهد الادارة العامة بالنسبة للجهاز التعليمي العام والصلاحيات التي يجب ان تضطلع بها معاهد الادارة العامة في مجال الاعداد والتدريب والأبحاث والاستشارات والنشر، ثم عرض المؤلف لدور مراكز التدريب الخاصة بالوزارات ومراكز التدريب في الأقاليم ومراكز التدريب الاقليمية.

ثم تناول الكاتب موضوع (ادارة التدريب) حيث بدأ بعرض الجهاز المسئول عن ادارة التدريب وعرض للمسئولية التي تقع على رئيس الوحدة وافراد الجهاز وطريقة الادارة في معاهد الادارة العامة، حيث تناول مدراء التدريب ثم مجلس الادارة ثم اللجنة الاستشارية للدروس، وعقب ذلك تناول المؤلف موضوع الجهاز التعليمي الذي يتولى تنفيذ التدريب واشار الى ان معاهد الادارة العامة اتجهت مع مراكز التدريب الى اتباع ثلاث طرق لايجاد جهازها التعليمي من خلال جهاز تعليمي متفرغ وقد قام بتقييم هذه الطريقة من خلال ابراز مزاياها وعيوبها، ثم تناول طريقة الاستعانة بجهاز تعليمي غير متفرغ والطريقة الثالثة بالاستعانة بجهاز تعليمي مزيج من الأساتذة المتفرغين والأساتذة غير المتفرغين، وأخيرا عرض المؤلف لبعض المسائل التي تثيرها ادارة البرامج التدريبية مثل اختيار المتدربين والحاقهم والعلاقة بين التدريب وبين نسبة التجدد في الوظيفة العامة والعلاقة بين التدريب والترفيع كذلك لموضوع تحويل التدريب وتوفير اعتماداته المالية.

القسم الخامس. قياس فاعلية التدريب. (١٠ صفحات)

وأشار المؤلف في البداية الى صعوبة هذه المهمة والتي يجب على القائمين بالتدريب القيام بها بصورة دائمة سواء لتقييم البرامج او المتدربين والادارات التي يعملون في اطارها، وقد قسم الكاتب هذه الصعوبات الى ثلاثة أقسام الأولى تعود لمفهوم التقييم والثانية عائدة لطرق التقييم والثالثة عائدة لغرض التقييم واهدافه، وانتهى المؤلف الى القول بأنه مهما يكن من امر تلك الصعوبات فإنه يمكن استخدام وسائل تحقق تقييماً معقولاً للتدريب يرتكز في اساسه على الأغراض والأهداف المتوخاة في تحقيقه.

ثم عرض المؤلف للعناصر التي يمكن اعتمادها لتقييم التدريب حيث تناول عددا منها مثل الامتحانات ورأى الطلاب والمتدربين، واهتمام الطلاب والمتدربين بالبرامج التدريبية، ورأي الأساتذة وملاحظة النتائج من واقع العمل، وعدد المستفيدين من برامج التدريب، وفي نهاية هذا القسم اشار المؤلف الى اهمية التقييم وضرورة اجرائه وان الاهمال فيه من شأنه أن يخفي الأخطاء ويحول دون فعالية البرامج التدريبية ونجاحها.

وفي خاتمة الكتاب.. عرض المؤلف لأهمية الإدارة في مجال الوظيفة العامة مشيرا الى جهود لبنان في هذا الصدد اعتبارا من عام ١٩٥٩م مشيرا الى أهداف حركة الاصلاح الاداري، ثم قام بعرض سرد لأهم النتائج التي تحصلت خلال معالجة المواضيع المختلفة لهذا الكتاب، وقد سرد المؤلف في مراجع الكتاب عدد ١١ مؤلفا أجنبيا استعان بها في اعداد مؤلفه كذلك فقد حرص الكاتب على تضمين كتابه ملحقا يحوي انظمة معاهد الادارة العامة في الدول العربية يتناول انشاءها وادارتها وغاياتها وصلاحياتها وتمويلها والتي أمكن الحصول على وثائق هذه المعاهد من الوثائق التحضيرية العائدة الى الحلقة الدراسية التي نظمها مجلس الخدمة الادارية بالقاهرة، المعهد الوطني للادارة والإنماء ببيروت، معهد الادارة العامة في عمان، معهد الادارة العامة في الرياض، المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري ببغداد، معهد الادارة العامة والسكرتارية في صنعاء، المعهد القومي للتنمية الادارية بالقاهرة، معهد الادارة العامة بالخرطوم، المعهد القومي للادارة العامة بطرابلس، المدرسة الوطنية للادارة بتونس، المدرسة الوطنية للادارة بالجزائر، المدرسة المغربية للادارة بالرباط.

■ التقارير التدريبية

تقرير عن:
أعمال الدورة التدريبية التاسعة والعشرين التي نظمها معهد التدريب بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب وموضوعها «مكافحة الارهاب» (*)

اعداد: الأستاذ عبدالكريم عبدالحميد أصغر

يتصدى المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب لظاهرة الارهاب، مواكباً في ذلك مسيرة الأجهزة الأمنية العربية في الاستعداد لما يمكن أن تتمخض عنه الأيام.

ولقد عانى العالم العربي كما عانت مختلف بلاد العالم من الارهاب الذي يتخذ مظاهر وأشكالا شتى، والتقت دول العالم على التعاون البناء في مكافحة جرائم العصر كالمخدرات وتزييف النقد وتزوير الوثائق الرسمية وتهريب الآثار وتهريب السلاح، وهي تلتقي على مكافحة الارهاب، وما هذه الدورات التدريبية التي ينظمها المركز في اطار التعاون الدولي الا واحدة من أفضل وسائل التعبير عن الارادة الدولية في وضع حد للعبث بمكتسبات الانسانية من خلق وآداب وأعراف وقوانين لإحقاق الحق وافشاء العدل والأمن والسلام في ارجاء المعمورة.

وقد وضعت الحكومة النمساوية يدها في يد المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب لمعاونته على أداء وسالته في خدمة الأمن بالأسلوب العلمي الرصين الذي يختص به المركز.

(*) عقدت في اطار التعاون الدولي بين المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب ووزارة الداخلية في جمهورية المانيا الاتحادية مكتب التحقيقات الفيدرالي الالماني في مدينة فيسبادن، في الفترة من ١٩ ذي الحجة ١٤٠٨هـ - ٧ محرم ١٤٠٩هـ «الموافق ١ - ١٩/٨/١٩٨٨م»

وأن التحاق رجال الأمن العرب بهذه الدورة تعبير عن الاهتمام بموضوع الدورة وببرامج عمل المركز، والرغبة في التعاون العربي بين الأشقاء والتعاون الدولي مع أصدقاء الأمة العربية في مكافحة الارهاب الذي لا يختلف اثنان على وضعه والتعرف على معالمه وتهديد أخطاره، والفصل المحكم بينه وبين الكفاح المشروع للشعوب ضد الاحتلال الأجنبي والعدوان.

موضوع الدورة مكافحة الارهاب

مدة الدورة ثلاثة أسابيع خلال الفترة من ١٩ ذي الحجة ١٤٠٨هـ - ٥ محرم ١٤٠٩هـ «الموافق من ١ - ١٧/٨/١٩٨٨م»

مكان انعقاد الدورة في وحدة الكومندوز التنفيذية

هيئة الدورة تكونت هيئة التدريب من نخبة من الخبراء والكفاءات في وحدة انكومندور التنفيذية والمتخصصين في مجال موضوع الدورة.

المشاركون في الدورة وجه المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب الدعوة لوزارات الداخلية في الدول العربية لترشيح مشاركين للدورة.

وحضر الدورة ستة مشاركين من ست دول عربية هي

١ - الامارات العربية المتحدة.

٢ - دولة البحرين

٣ - المملكة العربية السعودية

٤ - سلطنة عمان

٥ - منظمة التحرير (فلسطين)

٦ - الجمهورية العربية اليمنية

أهداف الدورة تهدف الدورة الى التدريب على مختلف المهارات المتعلقة بمكافحة الارهاب ومن ذلك

١ - التدريب على الرماية بالأسلحة المختلفة.

٢ - اكساب المشاركين مهارة استخدام الحبال للتسلق

٣ - تدريب المشاركين على أساليب وطرق الاقتحام.

٤ - تدريب المشاركين على أساليب عمليات التفاوض، وتشكيل فريق المفاوضات والمعدات الفنية اللازمة

٥ - تدريب المشاركين على طرق وأساليب فك احتجاز الرهائن داخل السيارات

٦ - تدريب المشاركين على المهارات الأساسية لحماية الشخصيات الهامة

برنامج الدورة والموضوعات التدريبية:

كان الجانب العملي أو التطبيقي في الدورة يمثل ٩٨٪ من موضوعات الدورة ككل.

التدريب على الرماية:

كان التدريب على الرماية بالذخيرة الحية ولقد تم تسليم المشاركين من أول ايام الدورة
مسدسا طراز إم آر ٧٣.
بندقية طراز اس تي ٧٧.

وتسلم الذخيرة لهم أثناء التدريب على الرماية ولقد تم تدريب المشاركين على

- التصويب على الأشخاص.
- الرماية مع تغيير الواقف والمواضيع.
  الرماية باستخدام بنادق الرش Shot-Gun
  التصويب والرماية على الأهداف المتحركة.
- اطلاق النار في المواجهة عن قرب.
- اطلاق النار أثناء التحركات للتغلب على المواقف المفاجئة الخطرة.
- التصويب والرماية على الأهداف سريعة الحركة.
- الرماية من الوصع الثابت.
  الرماية من السيارات المتحركة.
- مواقع الرماية وربط ذلك بالسيارات والحافلات الصغيرة الواقفة.
  الرماية من وراء حاجز.
  الرماية من مواقف تمثل خطف الرهائن.
- تدريب على الرماية يمثل مواقف في حجرة مع استخدام الخوذة.
- الوقاية من الطلقات والقميص المضاد للطلقات والقناع الواقى من الغاز
  الرماية على أهداف صغيرة الحجم فيما يتصل بحماية الشخصيات الهامة.
  الرماية مع ارتداء الملابس العادية.

تدريبات بدنية:

- تدريب لياقة بدنية.
- التدريب على اساليب المواجهة عن قرب.
- التدريب على المواجهة عن قرب فيما يتصل بحماية الشخصيات الهامة.

علم التكتيكات:

- الهجوم السريع والاختراق لحل المواقف الخطرة (طرق الاقتحام).
- الاقتحام المنسق للحجرات في نفس الوقت في مختلف الحالات بواسطة عدد من المجموعات الأمنية تحت اشراف تدابير امنية.

التحركات في الاماكن المكشوفة.

- تفتيش السيارات.

التفتيش من أماكن مكشوفة بواسطة مجموعات تكتيكية.

- السير الجلد المستخدم في وقف السيارات.
- توقيف العربات أثناء عملية التفتيش مع السيطرة على المرور ووضع السير الجلد في إيقاف السيارات.

التدابير الاحتياطية لايقاف شاحنة ركاب.

- تدريب عملي على اساليب التسلل الى داخل شاحنة ركاب باستخدام مواد للتضليل.

التدخل في حالة الطوارىء باستخدام السيارات.

- حماية الشخصيات الهامة.
- الاحتياطات عند وصول وسفر الشخصيات الهامة.
- الاحتياطات باستخدام السيارات لحماية الشخصيات الهامة.
- تدريبات على حماية الشخصيات الهامة.
- تمثيل وقوع حوادث للشخصيات الهامة.

القواعد الأساسية للقيادة مع تحقيق السلامة فيما يتصل بحماية الشخصيات.

- استخدام مواد متفجرة لاقتحام الغرف.

مناورات الهروب بالسيارات.

- طرق وأساليب استخدام مختلف المواد في الهجوم المضلل، داخل وخارج المباني، استخدام الحبال.
- تقديم المعدات والمواد المستخدمة.
- تمرينات عملية، احتياطات السلامة، طرق تسلق المباني.

التغلب على الأهداف باستخدام الحبال وبدونها.

- طرق تسلق الحائط وملاحظة ما بداخل الغرف أثناء التثبت بالحبال.
- تسلق الحائط باستخدام فكرة عمل هرم من الأشخاص
- طريقة الصعود على الحائط الخارجي.
- تثبيت الحبال بأمان بغرض تسلق الجدران.
- تثبيت الحبال بأمان باستخدام السيارات.
- التدريب على استخدام سلم المواجهات.
- استخدام الحبال المعروفة باسم Alpin

عمليات التفاوض:

عملية التفاوض مع محتجزي الرهائن.

- تشكيل فريق المفاوضات.
- المعدات الفنية.
- طرق اجراءات مراقبة الظواهر النفسية.
- موقع فريق المفاوضات بين المسئولين عن معالجة الأزمة.

التدريبات العملية

كأن يتم تدريب المشاركين لتنفيذ جميع مواضيع الدورة السابقة الذكر في هذا التقرير على النحو التالي:

١ ـ يتم الشرح الشفهي عما سيتم عمله.
٢ ـ يقوم بعض افراد وحدة الكوماندوز بتنفيذ العملية امام المشاركين

٣ ـ يقوم المشاركون بتنفيذ العملية وبعد اتقانها يتم دمجهم مع أفراد وحدة الكوماندوز لتنفيذ العملية وبذلك يكون المشاركون قد استفادوا من مشاركة افراد الوحدة معهم.
٤ ـ جميع التدريبات العملية (التطبيقية) التي قدمت في الدورة نفذها المشاركون باتقان وكان التدريب يتم أيضا يوم السبت الذي يعتبر عطلة رسمية في النمسا.
٥ ـ اضافة الى التدريبات البدنية كان يتم تدريب المشاركين مع أفراد وحدة الكوماندوز.
٦ ـ لقد حققت الدورة نجاحا كبيراً وذلك بسبب التدريبات والتطبيقات العملية التي كان المشاركون ينفذونها والمعلومات والمهارات الأساسية في مكافحة الارهاب التي كانوا يتلقونها من المدربين في وحدة الكوماندوز.
٧ ـ كان التدريب يوميا من الساعة ٨صباحا حتى ١٢ ومن ١,٣٠ ظهرا حتى ٥ مساء.

إن نجاح أي برنامج تدريبي يرتبط ارتباطا وثيقا ليس فقط بالمعلومات والمهارات التي توفر للمتدربين بل بمدى استفادة المتدرب من المعلومات والأساليب والمهارات المكتسبة من البرنامج في مجال عمله ومن الظروف الواقعية للممارسة اليومية.

أن استبياني التقويم (القبلي والبعدي) اللذين يتم توزيعهما على المشاركين بهذه الدورة هما أحد الأساليب التي يتبعها المركز لاستطلاع آراء وأفكار وتصورات المشاركين فيها عن الدورة من كافة الجوانب التي تغطيها بيانات الاستبيانين (القبلي والبعدي) واللذين يسهمان بشكل فعال في دراسة الدورة من جميع جوانبها، ثم تجمع المعلومات التي يدلي بها المشاركون ويتم تحليلها من اجل الوصول الى الطريقة المثلى والاستفادة منها في الدورات التدريبية التي يراعى ان تلبي رغبات واحتياجات المشاركين.

تقرير :

أعمال الدورة التدريبية الثلاثين التي نظمها معهد التدريب بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب وموضوعها «توثيق الأدلة بالتصوير والفيديو»(*)

اعداد: الأستاذ عبدالكريم عبدالحميد أصغر

إن النمو الاقتصادي والتقدم العلمي والتقني من ابرز الأحداث التي واكبت حياة العصر والتي تركت آثارا واضحة على المنظمات والهيئات التي تعمل في مختلف المجالات والتي اتسعت قاعدتها واضطرد نموها بقدر التقدم الذي حققته والذي صاحبه تطور سريع في الأجهزة والمعدات اللازمة للتعامل مع ما تواجهه من كم هائل من الأعمال والمعلومات والبيانات، وخاصة في مجال توثيق وحفظ المعلومات بالطرق العلمية الحديثة، ويهدف توثيق وحفظ المعلومات الى تسهيل الرجوع اليها بكل سهولة ويسر وبأسرع وقت مما يساعد كثيرا في عملية اتخاذ القرارات واسترجاع المعلومات والأدلة التي يرغب في الحصول عليها.

ولاهتمام المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض في تطوير قدرات ومهارات رجال الأمن على استخدام مختلف الأجهزة المتقدمة والعلوم الحديثة عني المركز بتنظيم هذه الدورة التدريبية وموضوعها (توثيق الأدلة بالتصوير بالفيديو) بالتعاون مع مكتب التحقيقات الفيدرالي الألماني الذي تولى الجانب العلمي في الدورة.

(*) عقدت في اطار التعاون الدولي بين المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ووزارة الداخلية في جمهورية النمسا، وحدة الكومندوز التنفيذية، في الفترة من ١٩ دي الحجة ١٤٠٨هـ - ٥ محرم ١٤٠٩هـ «الموافق ١ - ١٩٨٨/٨/١٧م»

موضوع الدورة: (توثيق الأدلة بالتصوير والفيديو).

مدة الدورة: مدة الدورة ثلاثة أسابيع من ١٨ ذي الحجة ١٤٠٨هـ ـ ٧ محرم ١٤٠٩هـ (الموافق ١ ١٩/٨/١٩٨٨م).

مكان انعقاد الدورة: في قاعات التدريب في مكتب التحقيقات الفيدرالي الألماني في مدينة فيسبادن.

هيئة التدريب: تكونت هيئة التدريب من أفضل الخبرات والكفاءات في مكتب التحقيقات الفيدرالي الألماني B.K.A والمتخصصين في مجال موضوع الدورة كما شرح للمشاركين السيد هايسن المشرف العلمي على الدورة والمفتش الجنائي العام، وأعضاء الهيئة العلمية هم:

١ ـ السيد هايسن: المشرف العلمي على الدورة، والمسئول عن البرامج التدريبية المنهجية.
٢ السيد فيلر: خبير بالتصوير (بالكاميرا العادية) والمفتش الجنائي العام.
٣ السيد أوبست: خبير بالتصوير (بكاميرا الفيديو) والمفتش الجنائي العام.
٤ ـ السيد بوربست: خبير بالتصوير (على مسرح الجريمة) والمفتش الجنائي العام.
٥ ـ السيد فيلبي: خبير بالتصوير (وصاحب تجربة وفكرة التصوير من الجو بالبالون والتي يطورها الآن في B.K.A)
٦ ـ السيد ليرش: مسئول قسم التدريب.

وهؤلاء أعضاء الهيئة العلمية الى جانب عملهم في المعهد الجنائي فهم يقومون بتدريب المنتسبين من بعض الجهات الأمنية في ألمانيا والدول الأخرى.

المشاركون في الدورة:

وجه المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض الدعوة لوزارات الداخلية في الدول العربية لترشيح المشاركين، وحضر الدورة أربعة مشاركين من ثلاث دول عربية وهي:

١ الجمهورية التونسية.
٢ المملكة العربية السعودية.
٣ ـ سلطنة عمان.

أهداف الدورة:

تهدف الدورة التدريبية (توثيق الأدلة بالتصوير والفيديو) تحقيق الأهداف التالية:

١ ـ اكساب المشاركين الكفاءة والخبرة التي تلزمهم لأداء واجباتهم الشرطية المستقبلية على أفضل درجة.

٢ التعريف بالقواعد العامة للتصوير في مجال توثيق الأدلة بالتصوير والفيديو.

٣ ـ اكتساب الخبرة في مجال تقنيات التصوير في مجال توثيق الأدلة بالتصوير والفيديو.

٤ ـ التدريب العملي على استخدام الأجهزة الحديثة في التصوير ومزاياها على مسرح الجريمة.

٥ ـ دراسة القواعد النظرية لتسجيل الأدلة.

برنامج الدورة والموضوعات التدريبية:

كان الجانب العملي أو التطبيقي في الدورة يمثل ٩٥٪ من موضوعات الدورة ككل.

ففي الأسبوع الأول للدورة كانت الموضوعات عن القواعد العامة للتصوير وتقنيات التصوير وتقنيات الضوء اللاقط (الفلاش) واستعمال أجهزة الفلاش الاليكترونية ومجالات التسجيل الفوتوغرافي للأدلة ومجالات استخدام الابعاد البؤرية (العدسات).

وكان كل مشارك من بداية الأسبوع الأول أعطيت له كاميرا كانون نوع Program- A F - 1- (أوتوماتيكية) يتم التدريب عليها عمليا على كل الموضوعات التدريبية المذكورة أعلاه والشرح والتعليق من قبل المدرب والتطبيق من قبل المشاركين، مثل حساسية الفيلم، والأبعاد لفتحات العدسة والتغييرات التي تصاحبها أثناء استعمالها في التصوير مثل التحكم في سرعة الوقت وكمية الضوء اذا كانت الكامير غير أتوماتيكية.

وقد طبق المشاركون ذلك من خلال تمرين حسابي على سرعة الوقت وفتحة العدسة، ولقد عرض لهذا الموضوع رسومات توضيحية واستخدام جهاز الأوفرهيدبروجيكتور وانتقل المشاركون الى ساحة في الفناء لتطبيق ذلك عمليا بتصوير بعض اللقطات التي تساعد في أخذ دليل لعمل ما حيث ركز أحد المشاركين الكاميرا لأخذ صورة (رقم لوحة) احدى السيارات.

وتم التدريب أيضا في الأسبوع الأول على دراسة الفلاش وطرق استعماله والأوقات التي يمكن استعماله فيها والطرق الفنية التي يمكن اتخاذها لتوضيح الصورة بأكبر قدر ممكن للحصول على جميع معالمها بطريقة علمية.

وتكوّن الفلاش الالكتروني من ثلاثة أجزاء متصلة ببعض متحركة، وبه مؤشرات متعددة مكتوبة عليها أرقام تتعلق بالمسافة ومقدار كمية الضوء وحساسية الفيلم، إضافة الى تمرين حسابي والتدريب على كيفية استخدام هذه الأرقام والمسافات ومتى؟ والطرق الفنية التي يمكن اللجوء اليها في ظروف مختلفة لأخذ أفضل صورة وضوحا.

ولقد تم التدريب العملي على استعمال الفلاش في التصوير في قاعة مجهزة بكاميرات مثبتة عليها الفلاشات ومثبتة على قاعدة في أماكن مختلفة في القاعة اضافة الى دمية (لتمثيل مكان الحادث) وأخذ الصور اللازمة للأدلة بالفلاش وكان كل مشارك يتدرب ويقوم بالتصوير بالكاميرا التي لديه كل على حدة.

ولقد تم تحميض الأفلام التي صورها المشاركون في القاعة ثم الدراسة عليها ومناقشة الأخطاء والأساليب التي استخدمت عند التصوير فيما يخص الاتجاه أو كمية الضوء أو اتجاه الفلاش أو الزوايا التي أخذت منها الصور.

كما تم التدريب في هذا الأسبوع على التصوير عن قرب والتصغير وتكبير الصور وتم عرض شريط فيديو خاص بالتكبير والتصوير عن قرب، والطرق أو الخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق ذلك.

الأسبوعان الثاني والثالث:

كان التدريب على تقنيات الفيديو واستخدام جهاز الفيديو وكاميرا الفيديو المتنقلة، حيث قام المشاركون بالتدريب على أجهزة الفيديو المتنقلة والتي يوضع بها جهاز الكاسيت (شريط الفيديو) ودراسة لوحة المفاتيح أو التشغيل على الجهاز والتمديدات والأسلاك المرتبطة بعمل الكاميرا.

ثم انتقل للتدريب والشرح على جهاز الكاميرا ومحتوياتها وطريقة استخدامها، وتناول كل مشارك على حدة كاميرات الفيديو وقاموا بالتصوير العملي خارج قاعة التدريب في الساحة، ومن ثم رجع المشاركون الى قاعة التدريب ومن ثم عرضت على جهاز التلفزيون لمعرفة نتائج تصويرهم ودراستها والتعليق عليها.

وقام المشاركون خلال هذه الفترة بزيارة ميدانية لمنطقة (رودس هايم) وهي منطقة جبلية مرتفعة تشرف على نهر الراين للتدريب على استخدام الفيديو وجهاز كاميرا الفيديو بطريقتين.

أولا: بطريقة تثبيت كاميرا الفيديو على قاعدة ثم التصوير والتركيز على الشيء المراد تصويره من خلال تطبيق الخطوات الأساسية في عملية التصوير بكاميرا الفيديو للوصول الى الهدف الرئيسي وهو جمع الأدلة وطريقة توثيقها بطريقة علمية ومرتبة سهل متابعتها ودراستها.
ثانيا: بطريقة حملها على الكتف.

ثم عرضت اشرطة الفيديو في قائمة التدريب والتي قام المشاركون بتصويرها والتعليق على كل اللقطات التي أخذت والأخطاء التي حدثت ومناقشة المشاركين عن الأسباب مع عضو الهيئة العلمية.

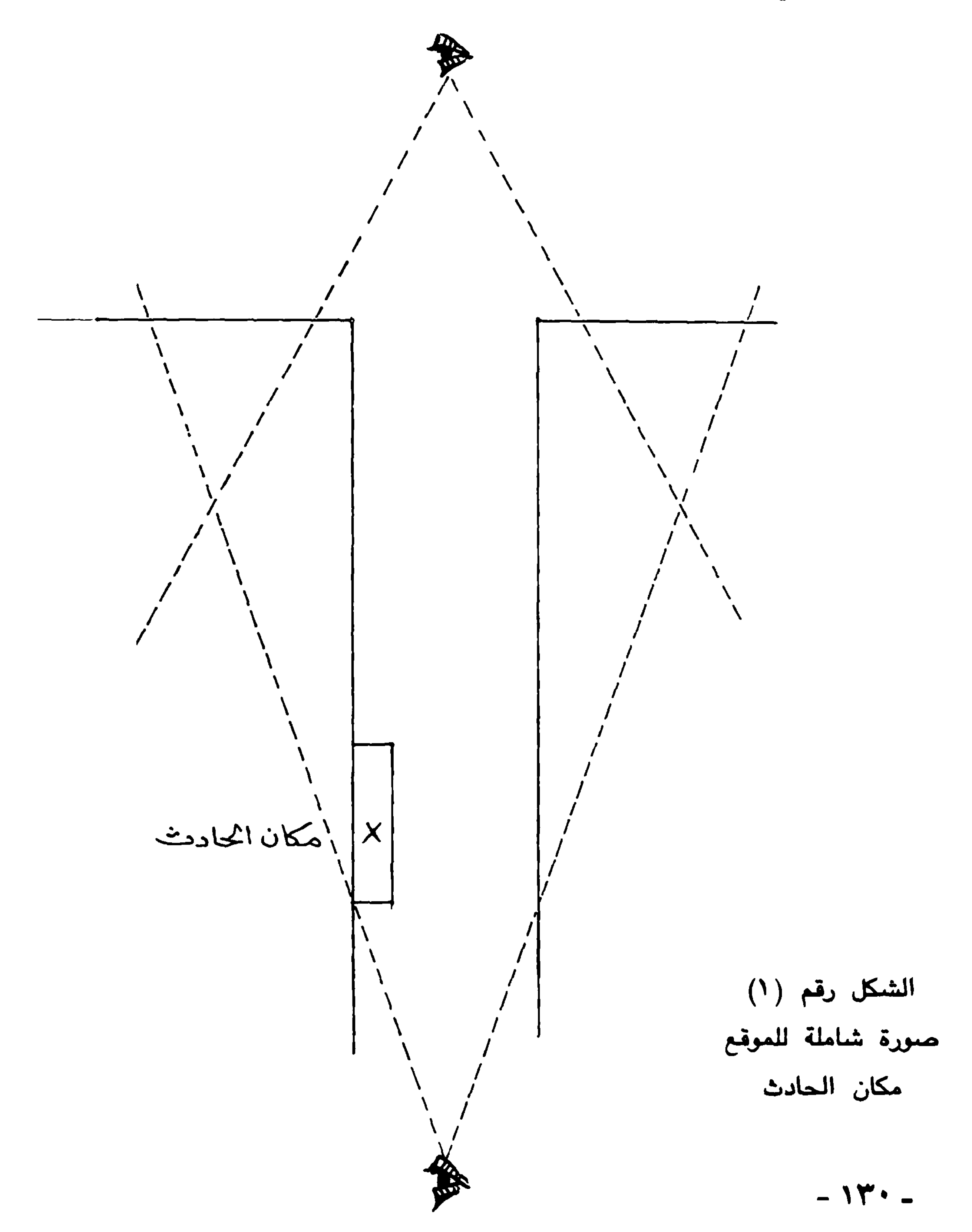
قام المشاركون في نهاية الأسبوع الثاني وبداية الأسبوع الثالث بالتدريب على مسرح الجريمة، وذلك بالتعرف على الطرق والأساليب المتخذة في مكان الجريمة أو الحادث وخاصة فيما يخص التصوير من الآثار، والتي تتضمن الملف الصوري، والتي تساعد كثيرا الباحث لاسترجاع المعلومات وتذكرها سريعا وتتبع مراحل الحادث.

ثم درس المشاركون القواعد الأساسية أو الخطوات الأساسية للتصوير في مثل هذه الحالات على النحو التالي:

١ ـ صورة شاملة للموقع من جهتين متقابلتين متعاكستين الشكل رقم (١).
٢ ـ صورة جزئية في مكان الحادث مباشرة.
٣ ـ صورة قريبة (التركيز على شيء معين مثل وجه الشخص او على يد الباب بحيث يكون قرب أو بعد المصور من (٨٠ ١٠٠سم)
٤ ـ تصوير الآثار عن قرب مكبرة (مثل مكان أو أثر في جسم).

وتم عرض نماذج للخطوات السابقة على جهاز الأفرهيد بروجيكتور لصور واقعية والشرح عليها وطريقة اخذ هذه الصور والتي تتضمن ادلة في مكان او مسرح الحادث والتي تم التقاطها من ابعاد وأماكن وأوضاع مختلفة لأهميتها في الحصول على دليل أكيد لتوثيقها وتتضمن (الألبوم) الملف الصوري.

ومن ثم انتقل المشاركون الى الساحة وتم التدريب العملي على الخطوات الأساسية بتمثيل مكان الحادث حيث كان هناك سيارة بداخلها دمية على انه شخص مصاب في رأسه وهناك نقود مبعثرة في السيارة وطلق ناري من خلال الزجاج الأمامي ثم تابع المشاركون عملهم التدريبي حيث قسموا الى مجموعتين كل يقوم بالتصوير على حدة.



الشكل رقم (١)
صورة شاملة للموقع
مكان الحادث

قام المشاركون أيضا بجولة عملية الى معمل التصوير وشاهدوا عدة أجهزة كانت البداية في غرفة التحميض والطبع للصور الأبيض والأسود.

ومن هذه الأجهزة الجهاز الذي يقوم بعمل الكنتاكت أي الطبع كمصطلح علمي وهي عملية الطبع من النيجاتيف بصورة مصغرة وبعد ذلك يتم اختيار الصور المناسبة والمرغوبة في طبعها ليتم طبعها في جهاز اخر يسمى لارج وهو جهاز لطبع الأوراق على حسب الحجم المطلوب، ومن ثم انتقلوا الى الأستوديو وتم التعرف على بعض أجهزة الفلاشات مثل تنج ليت من النوع الكبير وأخذ المشاركون فكرة أيضا عن كيفية تصوير الآثار ووضعية الأثر عند تصويره.

ثم انتقل المشاركون الى غرفة الطباعة الملونة وما يخصها من أجهزة تحميض والمحاليل الكيميائية المستخدمة.

وتم خلال الأسبوع الثالث في الدورة ايضا دراسة موضوع التفتيش واهميته في عملية جمع الأدلة وحفظها وأهميته في عمل الشرطة، وفي مكان الحادث او الجريمة مثل وجود مخدرات أو أدوات للجريمة وما شابه ذلك.. ولتجميع الأدلة والتفتيش لابد من اخذ الصور في مكان الحادث لمطابقتها ومقارنتها.. مع الأقوال أثناء التحقيق مع الجاني أو الشهود وذوي العلاقة في الحادث.

ولكون التصوير دليلا ملموسا تتبع الخطوات التالية:

١ التفتيش
٢ البحث عن الأدلة.
٣ - ثم مقارنتها وحفظها.
٤ - ثم كتابة التقرير الصوري.

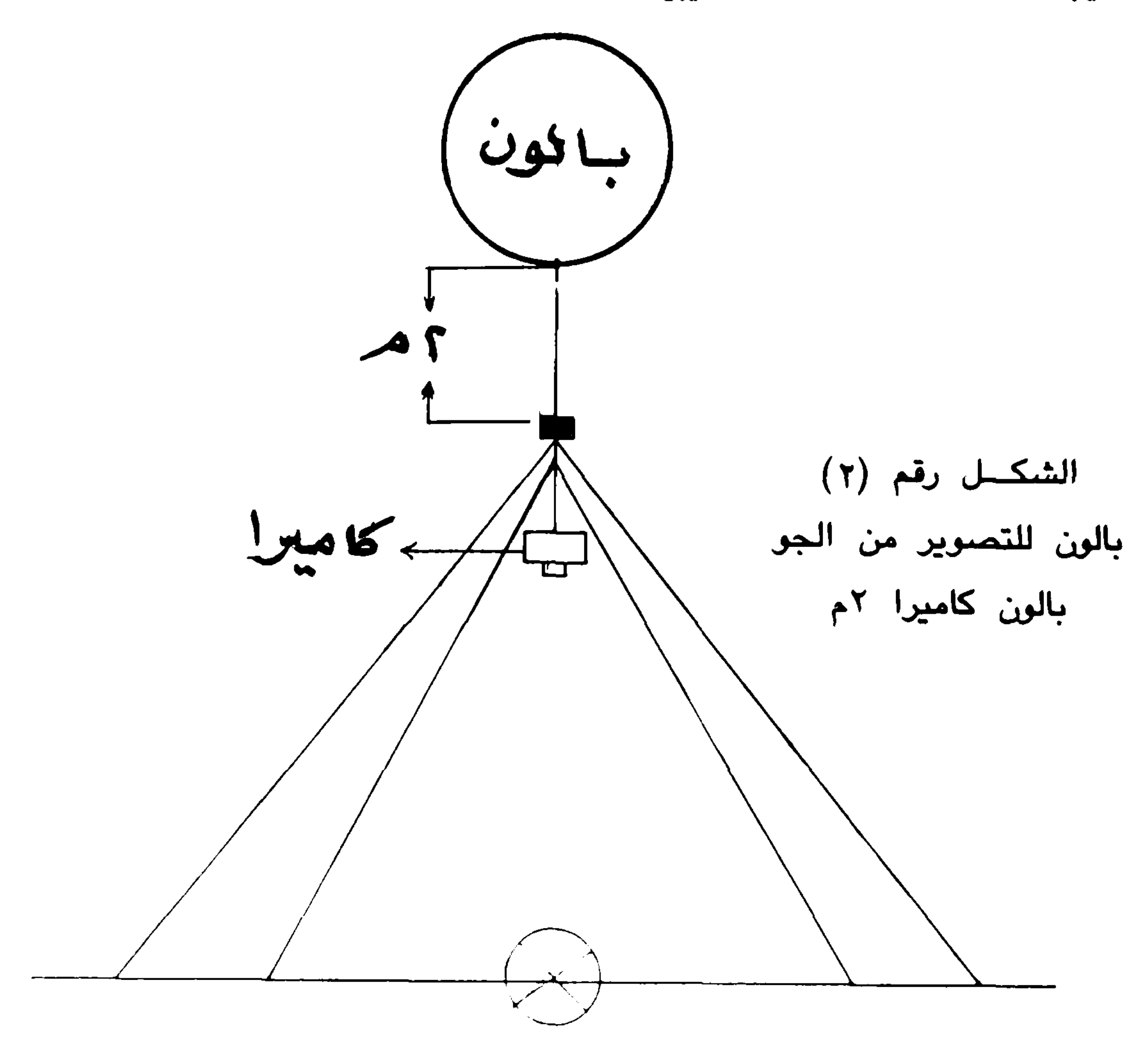
والتفتيش يشمل.

١ التفتيش (الشخصي)
٢ - تفتيش الممتلكات سيارة حقيبة الخ.
٣ البنايات: سكن، مكتب، جراج إلخ.
٤ المحيط. حديقة، غابة، أماكن يرتادها.. الخ.

ومن ثم عند التفتيش يقوم المصور بتطبيق القواعد الأساسية عند التصوير والتي سبق وأن تدرب عليها المشاركون مثل الصورة الشاملة والصورة المجزأة.. الخ.. ولقد تم التدريب على ذلك عمليا في قائمة التدريب حيث قام عضو الهيئة العلمية مسبقا بإخفاء مخدرات على جسمه وبعض الأسلحة مثل السكين في جورب اقدمه ومسدس يلبس حزامه، وحقيبة بها مخدرات في اماكن سرية وفي الأغراض التي في الحقيبة، بحيث قام احد المشاركين بتمثيل دور المفتش وعند حصوله على هذه الأشياء قام بالخطوات اللازمة من حيث ايقافه وتصويره وما لديه من أغراض بتطبيق الخطوات التي درسها المشاركون عمليا وكيفية اخذ الصور، وذلك لوضعها في الملف الصوري وهو ملف كله صور به شرح، مختصر تحت كل صورة يشير الى المطلوب فقط في الصورة، مع استخدام أسهم لاصقة تلصق على الصور لتشير الى الأدلة أو الشيء محل الدراسة وذلك لتدقيق الأماكن أو الأشياء المصورة مثل الشخص المجني عليه، اماكن او مداخل او مخارج البنايات، وكل ما يتعلق أو يفيد في ايضاح الأدلة التي ركز عليها المصور بحيث تسهل متابعة الحادث لأي شخص يفتح هذا الملف ويشاهد تتابع الصور ومعرفة وقائع ماجرى.

ولقد رأى المشاركون نموذجا لهذا الملف الصوري لقضية واقعية، ولقد تناول احد اعضاء الهيئة العلمية عملية التصوير من الجو وعرض نماذج من الصور الواقعية لحوادث مثل القتل والسرقات التقطت لها صور من الجو سواء بواسطة رافعات مثل سيارات الدفاع المدني أو بنايات عالية او بواسطة الطائرات العمودية، واخيرا فكرة جديدة بواسطة بالون وهي فكرة وتجربة حديثة يطورها مكتب B.K. A لقلة تكاليفها وانها اقتصادية وتفي بالغرض في الحصول على الأدلة من مسرح الجريمة من الجو، ولقد قام المشاركون بمتابعة التجربة والقيام بها خارج قاعة التدريب في الساحة وتنفيذ ذلك عمليا، ولقد تكونت التجربة من بالون مركب به جهاز كاميرا كما في الشكل رقم (٢) بحيث يتحكم فيها اربعة اشخاص للتحرك من مكان لآخر بتثبيت البالون بواسطة أربعة حبال بحيث تكون المسافة بين البالون ومركز الحبال الأربعة مترين لكي تكون الكاميرا ثابتة والبالون يكون حرا في التحرك، وطلب عضو الهيئة العلمية من المشاركين ابداء أفكارهم ومقترحاتهم اذا كانت لديهم آراء في عملية تطوير هذه الفكرة.

والحبل الرابع هو سلك موصل بالكاميرا مع جهاز في الأرض به زر التصوير لأخذ اللقطات والصور للمكان أو للأدلة المرغوب في الحصول عليها. وكان هذا هو آخر يوم في التدريب من أعمال الدورة التدريبية.



الشكل رقم (٢)
بالون للتصوير من الجو
بالون كاميرا ٢م

Revue Arabe de Formation

Revue Scientifique Semestrielle.
Editée Par la Maison d Edition du Centre Arabe des Etudes de Sécuité et de Formation - a Riyad.

Fondée par: Dr. Farouq A. Mourad

Adressez Votre correspondance au: Secretaire de la Rédaction.

Revue Arabe de Formation
Centre Arabe des Etudes de Securite et de Formation
B.P. 6830, Riyad 11452
Royaume d'Arabie Saoudite.

Revue Arabe de Formation

Volume 2 **Numéro 4** **Jan-Fev 1989**

SOMMAIRE

Revue Arabe de Formation
Edittée par:
la Maison d'Editon du Centre Arabe des Etudes de Sécurité et de Formation
B.P. 6830, Riyad 11452. Tel: 4919444 (20 Lignes) Fac-simile 4914713. Telex 200049 AMNIA S J.- Riyad

Arab Journal For Training

Published Bi–annually by:
Publishing House in
Arab Security Studies &
Training Center

Founder: Dr. Farouk Abd Al-Rahman Murad

All Correspondence Should be addressed to: Editorial Secretary
Arab Journal for Training
Arab Security Studies & Training Center, P.O Box 6830
Riyad, 11452. Kingdom of Saudi Arabia.

Arab Journal For Training

Volume 2 **No. 4** **Jan-Feb 1989**

IN THIS ISSUE

Arab Journal for Training

Published by:

Publishing House in Arab Security Studies & Training Center

P O. Box 6830–Riyad 11452– Kingdom of Saudi Arabia

الأردن	٩١٧ فلسا	سورية	٦٥ ليرة	مصر	٢,٦٥ جنيه
الامارات	١٠ دراهم	الصومال	١٣٣ شلنا	المغرب	١٢ درهما
البحرين	١ دينار	العراق	١ دينار	موريتانيا	١٠٠ اوقية
تونس	١ دينار	عُمان	١ ريال	اليمن ج	٩١٣ فلسا
الجزائر	١٥ دينارا	قطر	١٠ ريالات	اليمن ش	٢٦ ريالا
جيبوتي	٢٠٠ فرنك	الكويت	١ دينار	دول العالم الاخرى	٤ دولارات
السعودية	١٠ ريالات	لبنان	٥٠٠ ليرة		
السودان	١٥ جنيها	ليبيا	٣,٠٧٦ دينار		

دار النشر

طبعت بالمطابع الأمنية بدار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
بالرياض ١٤٠٩هـ - ١٩٨٩م